



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DIVERSIDADE E IGUALDADE DE
OPORTUNIDADES: ESTUDO COMPARATIVO
DAS REALIDADES EMPRESARIAIS
PORTUGUESA E BELGA FACE À IMIGRAÇÃO**

HELDER CARLOS VELUDO MENA PAVÃO

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**DIVERSIDADE E IGUALDADE DE
OPORTUNIDADES: ESTUDO COMPARATIVO
DAS REALIDADES EMPRESARIAIS
PORTUGUESA E BELGA FACE À IMIGRAÇÃO**

HELDER CARLOS VELUDO MENA PAVÃO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JOÃO ALFREDO DOS REIS PEIXOTO

OUTUBRO - 2015

Agradecimentos

Ao professor doutor João Peixoto, por ter aceite este desafio e por ter sido um orientador paciente e que me motivou a todo o instante, contribuindo para o meu crescente interesse pelo tema.

Aos meus pais, pela dedicação e apoio incondicional a todos os níveis.

Aos meus familiares e amigos diretos, que me incentivaram com palavras encorajadoras sempre que precisei delas.

Aos responsáveis entrevistados dos organismos abordados, pela disponibilidade e contribuição valorosa para o desenvolvimento e conclusão desta dissertação.

“It is commonly said we live in a globalised world. Less well understood is that globalization is taking place in stages. We are in its second stage: the Age of Mobility”

Ban Ki-moon,
UN Secretary-General,
July 2007

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos tem uma importância preponderante na composição de uma equipa de trabalho diversificada. Tendo como finalidade atingir os objetivos estratégicos da organização, recorre ao recrutamento e selecção - externo ou interno – para promover a diversidade, que pode ser ao nível da idade, questões de género, orientação sexual, raça entre outros. Considera-se que a gestão da diversidade é resultado de uma evolução da igualdade de oportunidades, abarcando uma pluralidade de dimensões, antes postas de parte, sendo uma ferramenta indispensável no combate à discriminação laboral. Este estudo incide sobre as realidades portuguesa e belga, comparando as suas políticas de integração de imigrantes, categorizando e comparando os seus mercados de trabalho. Concomitantemente, refere a importância de combater actos discriminatórios, muitas vezes associados aos processos de recrutamento de imigrantes não europeus, apresentando formas de os combater. Recorreu-se ao método qualitativo, realizando estudos de caso em oito organismos na Bélgica e sete em Portugal. Os resultados mostram que, apesar de as organizações, em ambos os países, considerarem a diversidade como aspecto positivo para as equipas de trabalho, reconhecem que ainda existe necessidade de mudar mentalidades. São criadas barreiras aos imigrantes no acesso ao mercado de trabalho, nomeadamente devido ao domínio da língua de acolhimento, por um lado, e à depreciação das suas competências académicas, por outro. Foi possível concluir que, apesar das suas características dispare e de políticas eficientes em termos societários, Portugal e Bélgica partilham a mesma realidade. Ambas não são eficazes e não possibilitam uma igualdade de oportunidades nos processos de recrutamento de imigrantes não europeus.

Palavras-Chave: Gestão da diversidade, Recrutamento e Selecção, Políticas de integração, Discriminação

ABSTRACT

Human Resource Management has a major importance in the composition of a diverse work force. With the aim of achieving the strategic objectives of the organization, the recruitment and selection - external or internal – are used to promote diversity, which can be in terms of age, gender, sexual orientation, nationality, among others. It is considered that the management of diversity is the result of an evolution of equal opportunities, covering a plurality of dimensions, before set aside, being an indispensable tool in combating discrimination in employment. The Portuguese and Belgian realities were considered in this study, comparing their immigrant integration policies, categorizing and comparing their labor markets. Concomitantly, the importance of combating discriminatory acts associated with the recruitment of non-European immigrants is referred, presenting ways to combat them. The qualitative method was used, by conducting case studies in eight institutions in Belgium and seven in Portugal. The results show that, although organizations in both countries consider diversity as a positive aspect to the work teams, there is the need to change mindsets. Regarding the labor markets of the countries under study, barriers are created to the access of immigrants, due to the language domain, on the one hand, and the depreciation of their academic skills, on the other. It was concluded that, despite the disparate characteristics and societal effectiveness of policies, Portugal and Belgium share the same reality. Both are ineffective and do not provide equal opportunities in recruitment of non-European immigrants.

Keywords: Diversity Management, Recruitment and Selection, Integration Policies, Discrimination

INDICE DE CONTEUDOS

1.Introdução.....	7
1.1 Consideração Gerais	8
1.2. Estrutura da tese	9
2. Enquadramento	11
2.1 Recrutamento e Selecção e Gestão de Diversidade.....	11
2.1.1 A Importância do Recrutamento e Seleção na Realidade Organizacional	11
2.1.2 O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Diversidade.....	12
2.1.2.1 Gestão da diversidade.....	14
2.1.2.2 Teorias da Gestão da Diversidade.....	16
2.1.2.3 Discriminação	17
2.2 Mercado de Trabalho e Prática de Discriminação Portugal e Bélgica	18
2.2.1 Políticas de integração e anti-discriminação Bélgica e Portugal.....	19
2.2.1.1 Políticas Integração e Anti-discriminação Belga	19
2.2.1.2 Políticas Integração e Anti-discriminação Portuguesas	21
2.2.2. Práticas de Discriminação Laboral na Bélgica e em Portugal.....	22
2.2.2.1 Recrutamento como acto discriminação	22
2.2.2.2 Mercado de Trabalho Belga e Português.....	23
3. Metodologia	25
3.1. Métodos.....	25
3.2 Técnicas de recolha de recolha de dados	26
3.3 Procedimento	26
4. Apresentação dos Resultados.....	28
4.1 Diversidade.....	28
4.2 Discriminação	34
4.3 Competências	36
5. Conclusões, Limitações e Recomendações	39
Bibliografia.....	41
Netnografia	50

INDICE DE ANEXOS

Anexos - Figuras	52
Figura 1. Processo de recrutamento e selecção.....	52
Anexos - Gráficos	53
Gráfico 1. MIPEX - Pontuação Geral atribuída a áreas de actuação das políticas de integração na Bélgica e Portugal, 2014.....	53
Gráfico 2. Fluxo migratório em Portugal e Bélgica. 2012 e 2013 (numero de indivíduos).....	54
Gráfico 3. População residente e imigrante, Portugal e Bélgica, 2014	54
Gráfico 4. População Estrangeira, Europeus e não europeus, em Portugal e Bélgica, 2013 e 2014	55
Gráfico 5. População estrangeira, por nacionalidades não europeias, em Portugal e Bélgica 2013, 2014	55
Gráfico 6. Concentração da população estrangeira, pelas principais regiões belgas e portuguesas, 2013 e 2014	56
Gráfico 7. Taxa de emprego e de desemprego, nativos e imigrantes, na Bélgica e em Portugal (%), 2014	56
Gráfico 8. A. Taxas de emprego Belga e Português ; B. Gap relativamente ao nativos Belgas e Portugueses, 2013.....	57
Gráfico 9. Desemprego população estrangeira, países OCDE, 2014	57
Gráfico 10. Rigidez da legislação de protecção de emprego, escala 0 (menos rigoroso) para 6 (mais restrito), 2008.....	58
Gráfico 11. Taxa de desemprego, por regiões, belgica e em portugal, 2015	58
Anexos – Tabelas	59
Tabela I. Quadro síntese do estudo comparativo entre Portugal Bélgica	59
Anexos - Quadros	60
Quadro 1. Resultados de inquéritos nas três regiões belgas, de acordo com as três fases de recrutamento	60
Quadro 2. Mapa conceptual.....	61
Quadro 3. Quadro analítico do guião de entrevista	612
Quadro 4. Descrição das empresas entrevistadas, na Bélgica e em Portugal	63
Quadro 5. Apresentação dos entrevistados (Portugal e Bélgica)	65

1.Introdução

1.1 Consideração Gerais¹

A maior parte dos países europeus, tal como aduzido por Carvalho (2009: 31), recebeu a primeira vaga de imigrantes na pós-Segunda Guerra, composta por trabalhadores estrangeiros do sexo masculino que vieram colmatar as necessidades de mão-de-obra nos países afetados pela guerra. Esta primeira vaga seria considerada pelos Governos europeus como temporária, pressupondo que os imigrantes retornariam aos seus países de origem após cessar tal necessidade na força de trabalho. Na década de 70, Carvalho (2009: 31), refere que, com a crise petrolífera, o recrutamento em massa para os países europeus cessou, emergindo assim uma segunda vaga de imigração fomentada pela reunificação familiar solicitada pelos imigrantes laborais que permaneciam nos países receptores.

Por seu lado, a Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Bratton e Gold (2007: 243), tem desempenhado um papel fundamental na concretização de práticas de recrutamento e selecção de estrangeiros de acordo com as disposições da lei, muito embora a discriminação indirecta seja a mais difícil de descobrir e eliminar. Bilhim (2009: 231) acrescenta que é cada vez mais recorrente atrair membros de minorias sociais, como resposta a incentivos dos Estados para promover a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos. Tendo como base Bratton e Gold (2007: 242), e enquadrando o recrutamento e selecção com as questões éticas e legais, a União Europeia, bem como a maioria dos países europeus (e.g Reino Unido), têm vindo a criar legislação no sentido da protecção da informação pessoal de cada indivíduo.

A escolha da temática desta dissertação resultou do facto de ser um assunto actual. O objectivo do estudo é validar a existência da igualdade de oportunidades para os imigrantes, nos processos de recrutamento e selecção nas empresas portuguesas,

¹No presente estudo não se considerou o acordo ortográfico de língua portuguesa

comparativamente com as empresas belgas. Foi considerada a Bélgica como termo de comparação com Portugal, por ser o centro da UE, bem como por sediar a capital administrativa e política da mesma. Considerou-se abordar exemplos de paralelismo evolutivo, no âmbito da imigração, neste caso os sistemas de integração no mercado de trabalho em Portugal e na Bélgica. Estudou-se também de que forma a gestão de recursos humanos, através da gestão da diversidade, contribui para essa integração.

1.2. Estrutura da tese

Tendo como suporte Quivy & Campenhoudt (2005: 35), a estrutura deste estudo baseou-se na elaboração da pergunta de partida: existe igualdade de oportunidades para os imigrantes nos processos de recrutamento em Portugal e na Bélgica? Partiu-se de uma perspectiva geral para o particular, abordando vários conceitos que permitiram responder às perguntas derivadas, norteando a validação das três hipóteses finais.

Apesar das várias dimensões da diversidade existentes, apenas se considerou as questões raciais num contexto societário e corporativo, comparando a realidade belga e portuguesa.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos: Introdução, Enquadramento, Metodologias, Análise de Resultados e, por último, Conclusões, Limitações e Recomendações.

No actual capítulo aborda-se a justificação do tema em estudo, dando uma perspectiva ao leitor do que irá ser realizado no decurso do trabalho. O capítulo seguinte incorpora o quadro teórico, elucidando a importância do recrutamento e selecção, bem como o papel da gestão de recursos humanos na gestão da diversidade. Nesta última, alude-se para a sua definição, para as suas teorias e para a problemática da discriminação. Ainda no mesmo capítulo, referem-se as políticas de integração de imigrantes de ambos os países, as práticas de discriminação nos processos de recrutamento e a realidade do mercado de

trabalho. No terceiro capítulo justifica-se a opção tomada em termos metodológicos, relatando-se como se procedeu à obtenção dos resultados, em Portugal e na Bélgica. Segue-se um quarto capítulo, onde se escrutinam os resultados obtidos, considerando as hipóteses previamente elaboradas. Finda-se com o último capítulo, apresentando ao leitor as conclusões conseguidas, bem como as limitações encontradas ao longo do trabalho, e possíveis recomendações para estudos futuros.

2. Enquadramento

2.1 Recrutamento e Selecção e Gestão da Diversidade

2.1.1 A Importância do Recrutamento e Selecção na Realidade Organizacional

Segundo Pinha e Cunha *et al.* (2010: 197), os processos de recrutamento, os recursos financeiros, bem como o tipo de vaga a recrutar, variam consoante os objectivos estratégicos das organizações. Existem organizações que, segundo Shen *et al.* (2009: 239), têm sido eficazes no recrutamento e selecção de grupos minoritários, com o intuito de conquistar mercados diferentes e angariar novos clientes. Além disso, segundo os mesmos autores, empresas de vários sectores têm como objetivo estratégico recrutar uma força de trabalho diversificada para impulsionarem a inovação e a criatividade no seio das suas equipas.

Considerando Torrington *et al.* (2011: 60), após a organização enveredar pelo recrutamento, como resposta a uma carência de força de trabalho, enceta-se, como se pode verificar pela Figura 1 (Anexos), o processo de recrutamento e selecção, onde o próprio mercado de trabalho o pode influenciar.

Após definir as competências, capacidades, esforços, qualificações e definir as fontes de recrutamento (interna ou externa), é necessário que a organização determine os métodos de recrutamento para atrair candidatos.²

Elencando os métodos de recrutamento com a questão da diversidade, Panaccio e Waxin (2010: 58) sugerem três formas facilitadoras do recrutamento interno de funcionários diversificados: a gestão de recursos humanos colocar à disposição dos colaboradores internos as vagas disponíveis; criar uma base de dados de competências identificadas internamente em inventário, que representam colaboradores que sejam

² Para melhor desenvolvimento leia-se Cunha *et al.* (2010: 198).

merecedores de promoções; desenhar um sistema de recomendações que não seja discriminatório.

Em contraste, os mesmos autores sugerem quatro formas para facilitar o recrutamento externo de força de trabalho diversificada: analisar e melhorar a imagem corporativa, quando o empregador promove a igualdade de oportunidades, o que poderá atrair candidatos altamente qualificados; desenvolver campanhas externas junto da comunidade, para eliminar sinais de discriminação cultural e étnica; desenvolver parcerias com comunidades que representam grupos minoritários; desenvolver parcerias com universidades, considerando os estudantes minoritários com melhor desempenho.

Dos métodos de recrutamento existentes, segundo Cunha *et al.* (2010: 198), a organização deve optar por aquele ou aqueles que permitam cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos, tendo em conta naturalmente o menor custo e considerando igualmente as condições do mercado de trabalho.³

De acordo com Torrington *et al.* (2011: 161), algumas empresas, com o intuito de promover a igualdade de oportunidades e a diversidade, publicitam as suas vagas internamente e externamente, com a excepção de algumas delas que preferem primeiramente anunciar uma vaga pelos canais internos, antes de a anunciar ao exterior.

2.1.2 O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Diversidade

A globalização e a actual mobilidade internacional induzem as pessoas, segundo Yijälä *et al.* (2013: 760), a estarem mais disponíveis e a se disporem voluntariamente aos fluxos migratórios existentes, por motivos de ordem profissional e/ou económica.

Seguindo as ideias de Mavin e Girling (2000: 419), a actual força de trabalho nas organizações tem-se afastado dos pensamentos, valores, experiências, necessidades e ambições de outrora. Os autores defendem ainda que tais alterações devem-se a mudanças

³ Quanto à escolha do método de recrutamento e dos métodos de selecção, para melhor desenvolvimento leia-se Torrington *et al.* (2011: 162 e 179).

relacionadas com a diferença de idade, género, etnia, cultura e educação dos recursos humanos. Por parte das organizações, Mavin e Girling (2000: 419) indicam que essas mudanças também se têm feito sentir ao nível das teorias de recursos humanos e nos seus profissionais, que se têm consciencializado da importância da igualdade na força de trabalho.

Por via dessa corrente, os desafios da Gestão de Recursos Humanos estão relacionados com várias exigências do mundo actual. Estes advêm, segundo Cunha *et al.* (2010: 40), por um lado, do facto de o ambiente externo estar em constantes mudanças (cariz político, social e económico), o que acaba por influir nos próprios modelos de gestão, tornando-os obsoletos. E, por outro lado, as pessoas encontram-se mais exigentes e mais susceptíveis a mudanças, levando a que almejem uma maior autonomia no trabalho. Com vista a atingir esse fim, desunem-se da organização em prol da profissão que operam e procuram adquirir competências específicas que lhes permitam aproveitar possíveis vantagens de empregabilidade. Mavin e Girling (2000: 422), referem que, para manter a competitividade, as organizações devem recrutar, desenvolver e promover com base nas competências.

Mavin e Girling (2000: 424) aduzem que todas as definições da gestão de recursos humanos convergem para a ligação entre a estratégia da organização, o desenvolvimento e a utilização dos seus recursos humanos. Shen *et al.* (2009: 237) acrescentam que a gestão da diversidade é parte da gestão de recursos humanos e deve ser o eixo central das políticas e práticas de recursos humanos.

2.1.2.1 Gestão da diversidade

Segundo Billing e Sundin (2005: 95), o conceito de diversidade emergiu na Europa nos anos 1990 e foi importado dos EUA. Por defeito, o conceito de diversidade, de acordo com Mba e Teresa (2013: 145), baseados em Jack (2005), engloba a aceitação e o respeito pelos seus pares. Significa, por um lado, compreender que cada indivíduo é único e, por outro, reconhecer as suas diferenças individuais. Estas podem recair nas dimensões de raça, etnia, género, orientação sexual, *status*, idade, competências, crenças religiosas e políticas, bem como outras ideologias. Em detalhe, Wrench (2007: 21), refere que algumas podem ser alteradas ao longo do tempo, como, por exemplo, educação, estado civil, estatuto parental e crenças.

Griggs (1995) classifica as diferenças apresentadas em duas dimensões. A primeira dimensão de diversidade é definida como diferenças humanas que são inatas ao ser humano e têm um impacto ao longo da vida (idade, etnicidade, género, competências e qualidades físicas, raça, orientação sexual). Estas não podem ser alteradas, pois talham a nossa auto-imagem e influenciam a forma como percebemos o mundo. A segunda dimensão pode influir na nossa conduta e debruça-se sobre a educação, estado civil, parentalidade, crenças religiosas.

Faist (2009: 171) refere que, em contexto de migração, o termo diversidade é correntemente usado para referir a pluralidade de línguas, religiões e etnias. É de realçar que, nos últimos anos, o número de países de origem de onde as pessoas migram se tem multiplicado. Na Europa, esta realidade, segundo Ewijk (2011: 680), é reforçada pela adoção da diversidade como política central prioritária da União Europeia.

As actuais questões de género, o envelhecimento da população e o aumento da migração, segundo Bleijenbergh *et al.* (2010: 418), coagem as organizações a lidar com a diversidade da força de trabalho. Os mesmos autores referem que existem duas questões

pertinentes: uma incide em como essa maior diversidade dentro de grupos de trabalho é abordada através da gestão da diversidade; outra questiona quais os efeitos desse aumento no desempenho do grupo. Mavin e Girling (2000: 423) reforçam que gerir a diversidade não é somente criar barreiras à discriminação, mas também maximizar o potencial do colaborador. Por outro lado, tem como objetivo subjacente a justiça social.

Para Mavin e Girling (2000: 420), seguindo o contributo apresentado por Hofstede (1984), a definição de gestão da diversidade pode ter um significado heterogêneo de pessoas para pessoas. Pode-se relacionar, por um lado, com a existência de diferentes culturas dentro de uma organização ou com um método distinto de gerir e integrar estrategicamente pessoas. Por outro lado, pode estar associado ao desenvolvimento do próprio conceito de igualdade de oportunidades. Segundo os mesmos autores, a gestão da diversidade vai para além do conceito de igualdade de oportunidades – origem étnica e género, incluindo também a idade, orientação sexual, língua, ideologias políticas, estado civil, religião, profissão, escolaridade, *status* social. Aproveitando essas diferenças pode-se criar um ambiente produtivo, promovendo o valor de cada um, onde o seu talento é aplicado para que se consigam atingir os objetivos da organização.

Alguns autores e gestores, segundo Ewijk (2011: 680), acreditam que é cada vez mais importante as organizações adaptarem-se à diversidade; inclusive algumas têm vindo a desenvolver políticas específicas para facilitar a inclusão de trabalhadores com características diversas. Em resposta à crescente diversidade demográfica que se faz sentir na força de trabalho europeia, segundo Wrench (2007: 8), as organizações públicas e privadas adoptam políticas específicas para facilitar o recrutamento, inclusão e retenção de colaboradores com *background* diversificado.

Wrench (2007: 11) enumera algumas vantagens da gestão da diversidade: usar apropriadamente as competências e talentos da força de trabalho e assegurar que as decisões de recrutamento e selecção são baseadas em critérios racionais; evitar problemas

internos, como os conflitos e enganos, queixas, alto absentismo, aumento do *turnover* e entrave ao desenvolvimento pessoal; produzir produtos e serviços mais atrativos para clientes multi-étnicos; aumento da criatividade, inovação e resolução de problemas através da capacidade inventiva de equipas de trabalho diversificadas; estimular práticas de trabalho mais flexíveis, dando resposta às necessidades de uma força de trabalho diversificada. Esta flexibilidade pode melhorar a criatividade e a eficiência da organização.

2.1.2.2 Teorias da Gestão da Diversidade

No que concerne ainda à gestão da diversidade, a bibliografia enuncia três teorias que se encontram na base da explicação da relação entre diversidade e desempenho de grupo:

Teoria da identidade social – segundo Beijenbergh *et al.* (2012: 417), baseado em Festinger (1954), esta teoria é focada no desenvolvimento da identidade social em resultado da comparação que os indivíduos fazem com outros membros de um grupo. Esta comparação pode levar a uma auto-imagem positiva ou negativa, bem como à vontade de pertencer a um grupo ou de o abandonar.

Teoria da similaridade – referenciando Byrne (1971), Nicolas e McGinley (1982: 93) referem que existem razões para acreditar que a atração interpessoal será a consequência da similaridade de atitudes. Beijenbergh *et al.* (2012: 417), tendo como referência o que foi desenvolvido por Byrne (1971), defendem que, dependendo das características demográficas, os indivíduos assimilam-se a outros membros do grupo, o que promove a confiança, cooperação mútua e interação entre os pares.

Teoria da informação-processo e tomada de decisão – de acordo com Phillips *et al.* (2004: 497), quando um grupo de trabalho diversificado desenvolve uma tarefa, a sua performance depende não só de quem tem a informação, mas também se esse conhecimento é partilhado. Beijenbergh *et al.* (2012: 417), referem que esta perspectiva sugere a

heterogeneidade num grupo, promovendo a partilha de informação e permitindo a tomada de decisão. Os seus membros têm acesso a uma grande variedade de informação, usando uma rede diversificada, em contraste com os grupos homogéneos que terão menos variedade.

2.1.2.3 Discriminação

Dizem Bratton e Gold (2007: 242) que, no geral, existem quatro formas de discriminação que são contra a lei: directa: quando trabalhadores de um grupo minoritário são tratados de forma menos favorável, comparativamente a outros trabalhadores; indirecta: quando se publica um anúncio de emprego com condições específicas (por exemplo, mencionando que os candidatos devem ter 1,85 m de altura, podendo isto resultar em uma baixa proporção de candidatos do sexo feminino); perseguição: quando existe uma conduta que viola a dignidade da pessoa e cria um ambiente hostil ou degradante; e vitimização: quando os indivíduos são discriminados por terem exercido os seus direitos perante a lei.

Boatright (2012: 135) refere que a discriminação no emprego surge quando os empregadores processam retribuições, contratam, promovem, bem como criam condições de empregabilidade que afetam diretamente os interesses económicos dos empregados. Esta conduta será aceitável se se relacionar diretamente com o trabalho executado pelo trabalhador, mas não quando relacionada com raça, sexo ou orientação sexual diferente, pois, se assim for, é considerada um acto de discriminação. Nesse sentido, a bibliográfica refere a existência nas organizações de vários actos de discriminação, tais como discriminação de género e origens étnicas, discriminação por deficiência, discriminação de saúde física e mental, discriminação pela idade.

2.2 Mercado de Trabalho e Práticas de Discriminação em Portugal e na Bélgica

Segundo o artº13 da Declaração dos Direitos Humanos, “toda a pessoa tem o direito de livremente circular e escolher a sua residência no interior de um Estado”. Segundo estudos da ILO (2010: 18) existem 105.4 milhões de migrantes economicamente activos (incluindo refugiados), de entre 214 milhões de pessoas que vivem fora do seu país. Esta realidade, de acordo com a ILO (2015: 20), irá ser a solução para muitos países onde se regista um envelhecimento da população e, por consequência, um desacelerar no crescimento da força de trabalho. Em 2014, mais de 276 000 migrantes irregulares entraram na Europa, o que representa um aumento de 155% comparativamente ao ano de 2013⁴. Para colmatar este cenário surge a necessidade de criação de uma política de imigração comum. Contudo, apesar dos esforços, ainda não existe na realidade uma política europeia global.

Segundo a OCDE (2005: 3), o imigrante é considerado como alguém que nasceu num país diferente daquele onde reside, ou seja, que em algum momento imigrou para o país de residência. Nesse sentido, existem diferenças entre os termos "nacionalidade" e "cidadania". Os termos são aproximadamente idênticos, mas o primeiro tende a ser usado em países onde a nacionalidade pode ser reconhecida a um indivíduo de acordo com a sua ascendência (*jus sanguinis*), enquanto o segundo é comum em países onde a nacionalidade pode ser reconhecida a um indivíduo de acordo com o seu lugar de nascimento (*jus soli*).

Segundo Carvalho (2009: 30), para se compreender melhor as dimensões dos fluxos migratórios (imigração laboral, imigração secundária, asilo, imigração irregular) devemos efetuar uma análise histórica das migrações.⁵

⁴ Declaração da ONU na resolução aprovada pela Assembleia Geral em 3 de Outubro de 2013 (Declaração do Diálogo de Alto Nível sobre Migrações e Desenvolvimento Internacional).

⁵ Para melhor desenvolvimento, leia-se Martiniello e Rea (2012: 15); Wets (2006: 93); Arriijn et al (2006: 93); OCDE (2008: 49); Mandin (2014:9); Petrovic (2012: 2); Rea (2007: 131); Peixoto (2009: 179); Peixoto e Sabino (2009: 8); Horta e Oliveira (2014: 8); IMO (2009:154); Carvalho (2009:43).

2.2.1 Políticas de integração e anti-discriminação na Bélgica e em Portugal

Wests (2006: 86) sugere que uma integração bem-sucedida pode ser determinada quando se denota uma participação dos migrantes na vida social, económica e política do país receptor. Por definição, segundo este autor, o conceito agrupa três vertentes: a integração social, a integração cultural e a integração estrutural. Refere ainda que o objetivo da política de integração é a eliminação das diferenças entre imigrantes e grupos da população nativa.

2.2.1.1 Políticas de Integração e Anti-discriminação na Bélgica

Na Bélgica, de acordo com Adam e Martiniello (2013: 78), as políticas de integração de imigrantes seguem filosofias divergentes, apresentando variações, segundo Borkert *et al.* (2007: 6), nas três regiões autónomas - Valónia, Flandres e Bruxelas, tutoriadas por um governo federal. Em detalhe, referem que a região francófona (Valónia e Bruxelas) está associada a uma vertente mais multiculturalista e a região flamenga (Flandres) está elencada a uma orientação mais assimilacionista.⁶

Segundo a OCDE (2008: 52), o *Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme* foi criado em 1993, priorizando o tema da discriminação como *focus* da política de integração a nível federal.⁷ Ao nível regional, a mesma instituição refere que na Flandres, a política de integração incide num programa obrigatório de *inburgering*⁸; na Valónia, em Centros Regionais para a Integração (CRI); e, em Bruxelas, as políticas de integração são suportadas por duas instituições comunitárias regionais: por um lado, a Comissão Comunidade Flamenga (VGC) e, por outro lado, a Comissão Comunidade Francesa (COCOF).

⁶ Por distinção, leia-se Adam (2013: 551).

⁷ Para resenha histórica e instrumentos de suporte das políticas belgas, leia-se Mandim (2014: 9), OCDE (2010: 4), Rea (2007: 131), Mandim (2014: 9), Petrovic (2012: 2), Wets (2006: 93).

⁸ Palavra flamenga para integração.

Apesar da variação das políticas de integração na Bélgica, por conta da autonomia política regional, este país, segundo o MIPEX (2015),⁹ é considerado o sétimo país com melhores políticas de integração de imigrantes, considerando uma amostra de 38 países. Esta ferramenta (MIPEX), segundo informação do próprio *site*, é única a medir as políticas de integração de imigrantes praticadas em todos os países dos Estados Membros da UE, acrescidos da Austrália, Canadá, Islândia, Japão, Coreia do Sul, Nova Zelândia, Noruega, Suíça, Turquia e EUA. Cerca de 167 indicadores têm sido desenvolvidos para criar um retrato multidimensional das oportunidades dos migrantes de participar na sociedade. São tidas em linha de conta oito áreas das políticas de integração: mobilidade no mercado de trabalho, educação, participação política, acesso à nacionalidade, reunião familiar, saúde, residência permanente, anti-discriminação. Este índice é uma ferramenta útil para avaliar e comparar o que os governos de cada país desenvolvem para promover a integração dos migrantes. Graças à relevância e rigor dos seus indicadores, o MIPEX tem sido reconhecido como um guia de referência rápida comum em toda a Europa.¹⁰

Para este estudo comparativo entre Portugal e Bélgica, apenas se considera a mobilidade no mercado de trabalho, acesso à nacionalidade e anti-discriminação, por estarem direta ou indiretamente ligados com a Gestão de Recursos Humanos. Na primeira área, de acordo com dados do MIPEX 2015, a Bélgica obteve uma pontuação de 64, numa escala de 0 a 100, como podemos verificar pelo Gráfico 1 (Anexos). As restantes obtiveram uma pontuação de 69 e 75, respetivamente. As pontuações apresentadas correspondem a políticas de integração ligeiramente favoráveis.

⁹ <http://www.mipex.eu/belgium>

¹⁰ A hierarquia dos países no MIPEX é feita adotando como referência as melhores práticas em cada indicador

2.2.1.2 Políticas de Integração e Anti-discriminação em Portugal

Ao nível das políticas de integração, e de acordo com Cebolla-Boado e Finotelli (2015:81), Portugal destaca-se com um conceito relativamente inclusivo e cosmopolita de nacionalidade, que prevalece no país devido às experiências coloniais e pós-coloniais. Este é conotado por ser uma sociedade multicultural, com sinais de uma ideologia de integração nacional. A própria Constituição da República Portuguesa rege-se pelo princípio da dignidade humana, segundo o qual todos os cidadãos são iguais perante a lei¹¹, e pelo princípio da equiparação de direitos e deveres dos estrangeiros, apátridas e cidadãos estrangeiros¹².

O relatório da IOM (2009: 154) alude para a alteração na política de imigração em 1995, quando foi dado aos imigrantes o direito de votar apenas passados dois anos de estarem legalmente em Portugal. Em simultâneo, referem Horta e Oliveira (2014: 9), foram criados canais institucionais para a integração social e política dos migrantes, sendo de relevância o Alto Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas (antecedendo a criação do Alto Comissariado da Imigração e Minorias Étnicas – ACIME), o Conselho Consultivo para os Assuntos da Imigração (COCAI) e a Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial (CICDR).

Com a criação do Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas (ACIME), em 2002, mais tarde designado Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI), desenvolveram-se duas áreas principais: a implementação de políticas públicas visando os imigrantes e as minorias étnicas e a promoção do diálogo intercultural e inter-religioso.¹³

¹¹ Artº13 (Princípio da Igualdade) da Constituição da República Portuguesa.

¹² Artº15 (Estrangeiros, apátridas, cidadãos europeus) da Constituição da República Portuguesa.

¹³ Para mais desenvolvimento, leia-se Lopes (2014: 8).

Segundo o MIPEX (2015), analisando o Gráfico 1 (Anexos), Portugal encontra-se em segundo lugar no que concerne a políticas de integração, num ranking de 38 países. A pontuação mais elevada, 91 pontos, é atribuída à área relacionada com mobilidade no mercado de trabalho. Nas políticas anti-discriminação, a pontuação foi de 88 pontos. No acesso à nacionalidade, Portugal obteve 86 pontos.

2.2.2. Práticas de Discriminação Laboral na Bélgica e em Portugal

2.2.2.1 Recrutamento como acto de discriminação

Conforme referido no relatório da ILO (2011: 34), a discriminação com base na nacionalidade é um dos múltiplos tipos de discriminação sofridos pelo imigrante nos processos de recrutamento e selecção. Nesse sentido, segundo Panaccio e Waxin (2010: 61), o maior desafio no domínio da diversidade, na fase do recrutamento, é a eliminação de factores discriminatórios que podem afetar o processo de selecção. Estes factores estão relacionados com estereótipos conscientes ou inconscientes praticados pelos que avaliam os candidatos e pelos elementos estruturais do processo de selecção. Os mesmos autores referem uma lista de práticas que suportam a selecção de colaboradores diversificados: elaboração de um painel de selecção; formar recrutadores sobre a diversidade e a sua importância, colmatando e erradicando estereótipos; identificar critérios de selecção não discriminatórios; usar métodos de selecção que promovam a diversidade; mecanismos de reconhecimento de formação académica ou experiência profissional dos estrangeiros.

Almeida *et al.* (2012: 1959) acreditam que, ao nível dos consultores de recrutamento, a contratação de imigrantes para as suas organizações clientes depende de estas os reconhecerem como *experts*.

De acordo com a OCDE, em alguns países, indivíduos de etnias minoritárias demoram 40% a 50% mais tempo a conseguir uma entrevista de emprego, por comparação com outros indivíduos pertencentes a grupos majoritários¹⁴ (Quadro 1 - Anexos).

Em conclusão, apesar da legislação existente para o combate à discriminação, a verdade é que, segundo Arriijn *et al.* (1998: 8), é impossível identificar a discriminação indirecta nos procedimentos de selecção. Essas mesmas leis são também pouco eficazes em situações de crise e nas situações cada vez mais frequentes de emprego precário.

2.2.2.2 Mercado de Trabalho Belga e Português

Segundo Peixoto *et al.* (2012:112), as principais razões para as pessoas imigrarem incidem, por um lado, na procura de trabalho, almejando uma melhor qualidade de vida e, por outro, na via da reunificação familiar. Esta dicotomia, segundo os mesmos autores, tem impacto na estrutura demográfica dos fluxos de imigração (Gráfico 2 – Anexos). Segundo os mesmos autores, os imigrantes têm vindo a fornecer serviços, tais como limpeza, *babysitting* e assistência a idosos. Os factores demográficos, como as baixas taxas de fecundidade, a alta esperança de vida e o envelhecimento da população também têm contribuído para esta situação. Por um lado, a diminuição da população está ligada a uma diminuição da oferta de trabalho. Por outro lado, a qualidade de trabalhos relacionados com o cuidado a terceiros está a aumentar, como resultado do envelhecimento da população. Pode, portanto, ser razoavelmente previsto que a escassez de trabalho e a demanda por serviços relacionados com os cuidados a terceiros não só continuarão, mas irão apresentar um crescimento significativo.

Em termos comparativos, a Bélgica tem uma maior densidade populacional de nativos que Portugal, e mais do dobro dos cidadãos estrangeiros (Gráfico 3 – Anexos). Em termos de nacionalidades, analisando os Gráfico 4 e 5 (Anexos), os cidadãos marroquinos,

¹⁴ [http://www.oecd.org/unitedstates/labourmarketdiscriminationstillabigproblemينوecdcountries.htm](http://www.oecd.org/unitedstates/labourmarketdiscriminationstillabigproblemينوecdountries.htm)

na Bélgica, e os brasileiros, em Portugal, têm a maior representatividade. Os estrangeiros concentram-se geograficamente, no caso belga, na região de Bruxelas e, no caso português, na região de Lisboa. (Gráfico 6 – Anexos).

O relatório da OCDE (2015: 27) refere que a taxa de emprego de imigrantes na Bélgica é relativamente baixa, comparativamente com a taxa de emprego dos nativos e com a taxa de emprego em Portugal (Gráfico 7 e 8 – Anexos). O mesmo relatório indica que os imigrantes na Bélgica estão sub-representados no sector público e no sector privado em funções de “colarinho branco” e sobre-representados em funções de “colarinho azul” ou trabalhos temporários. Em Portugal, com base em Oliveira e Gomes (2014: 64), observa-se que a população estrangeira continua a ser identificada com trabalhos menos atrativos do nosso mercado de trabalho, ou com empregos de baixas ou nenhuma qualificação, que correspondem a condições de trabalho incertas e mais duras. Segundo as mesmas autoras, em Portugal (como em outros países) existe uma segmentação do mercado de trabalho, onde os estrangeiros estão sobre-representados em algumas actividades.

Segundo fontes do INE (2012), cerca de 40% dos estrangeiros empregados em Portugal concentram-se em cinco profissões¹⁵, com 15,2% da população estrangeira a exercer a profissão de trabalhadores da limpeza em casas particulares, hotéis e similares, com oito das 12 nacionalidades estrangeiras mais representativas, destacando-se os 34% da população cabo-verdiana, 31% dos são-tomenses e 22,9% dos cidadãos da Guiné Bissau. Os trabalhadores qualificados da construção representam 19,3% da comunidade guineense empregada, 15,7% da moldava, 12,7% da caboverdiana e 10,9% dos trabalhadores romenos. Os chineses distinguem-se das restantes comunidades estrangeiras pelo valor dos vendedores em lojas, com 42,5%, e diretores e gerentes do comércio, com 21,8%. De acordo com Oliveira e Gomes (2014: 64) e com a OCDE (2008: 296), esta segmentação do mercado de trabalho pode estar associada a dificuldades linguísticas, barreiras legais

¹⁵ Trabalhadores limpeza, vendedores de loja, trabalhadores qualificados de construção, cozinheiros, empregados de mesa e bar

associadas a processos de reconhecimento de qualificações, exclusão por parte dos trabalhadores portugueses de trabalhos mais arriscados ou com elevada exigência manual e possíveis situações de discriminação no acesso ao mercado de trabalho. Esta situação, segundo Valadas *et al.* (2014: 69), tendo em conta que o acesso ao mercado de trabalho é uma condição para que exista integração, aliado à crescente taxa de desemprego (Gráfico 10 – Anexos), pode representar riscos preocupantes.

Segundo dados estatísticos, a taxa de desemprego em Portugal, no 2.º trimestre de 2015, é de 13,2%¹⁶, tendo a Bélgica uma taxa inferior (8,5%¹⁷), considerando a população residente em ambos os países. Na taxa de desemprego de imigração, a diferença entre os dois países é reduzida – 17,6% na Bélgica e de 16,9% em Portugal. (Gráfico 9 - Anexos) Desta forma, segundo relatórios da OCDE (2015: 27 e 2008: 16), a concentração da maioria dos imigrantes na região de Bruxelas conflui com a elevada taxa de desemprego nessa região.¹⁸ O mesmo poderá ser dito no caso de Portugal (Gráfico 11 – Anexos). Para melhor percepção e clareza entre as particularidades de cada país em estudo, analise-se a Tabela I (Anexos).

3. Metodologia

3.1. Métodos

Considerando o que refere Santo (2010: 25), a escolha do método de investigação qualitativo recai em duas premissas. Primeiramente, resulta do facto de estes métodos permitirem que a investigação consiga obter aspectos comportamentais dos sujeitos, possibilitando ao investigador interpretá-los através da observação. É um método considerado recorrente em ciências sociais. Em segundo lugar, este método tem sido importante ao nível da política comparativa entre países.

¹⁶ https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

¹⁷ <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/trimestriels/>

¹⁸ Para mais desenvolvimento leia-se OCDE, 2015: 27, 2008: 16 e 2013: 30.

Tendo em conta o nosso objeto de estudo, o método quantitativo seria pouco prático e inviável, requerendo um esforço maior de recursos financeiros e de tempo. Para se conseguir uma amostra representativa aceitável, teria que se obter um número significativo de questionários, preenchidos pelos imigrantes não europeus, em Portugal e na Bélgica.

Sendo um estudo de caso, incorre na ausência de representatividade. Em boa verdade, com base em Santo (2010:34), “os estudos qualitativos não procuram a representatividade [...] procura-se a riqueza da informação através da observação [...]”.

3.2 Técnicas de recolha de dados

Considerando Santo (2010: 30), optou-se pela técnica da entrevista, pela sua capacidade de estabelecer uma relação de confiança e à-vontade com o entrevistado, com o intuito de recolher respostas fidedignas. Segundo a mesma autora, deve existir um distanciamento com a finalidade de salvaguardar o entrevistado.

Considerando Quivy e Campenhoudt (1995: 192), as entrevistas permitem ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos. Neste trabalho foram aplicadas entrevistas semi-diretivas, por serem as mais utilizadas na investigação social. Tomou-se como suporte que, segundo Santo (2010: 31), no caso das entrevistas não é apropriada a representatividade, antes se realçando a qualidade da informação obtida, não representando outros indivíduos ou comunidades.

Tendo em conta o exposto, desenvolveram-se perguntas-guia com o intuito de recolher informação sobre o objeto de estudo (Quadros 2 e 3 - Anexos).

3.3 Procedimento

Conforme nos referem Quivy e Campenhoudt (1995: 163) e Guerra (2006: 41), no método de entrevista semi-diretiva o investigador deverá entrevistar não mais do que uma

dezena de pessoas. Por essa razão, ao seleccionar-se os entrevistados, o critério deve ser o de obter uma diversidade de perfis relacionados com a problemática em estudo, conseguindo-se assim um leque variado de relatos. Devem considerar-se também os entrevistados, não em função da sua representatividade, mas sim em função do seu contributo.

Tendo em conta o exposto, neste trabalho foram escolhidas quinze instituições - sete em Portugal e oito na Bélgica – por serem conhecedores da realidade em estudo e por contribuirem para uma melhor análise comparativa. Obteve-se desta forma testemunhos indirectos e outros directos. (Quadro 4 - Anexos).

Para se garantir o contacto, foi enviada em Abril de 2015, por correio eletrónico, para as empresas seleccionadas em Portugal e na Bélgica, uma breve apresentação do estudo e o guião de entrevistas aos responsáveis de departamento, solicitando uma reunião.¹⁹ As entrevistas na Bélgica foram agendadas para a primeira quinzena de Maio de 2015 e as entrevistas em Portugal para a segunda quinzena. Todas as entrevistas efetuadas foram registadas em áudio, com autorização prévia do entrevistado. Em seguida, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas e à realização de uma análise de conteúdo, o que possibilitou uma clarividente perspetiva de pontos convergentes e divergentes entre as opiniões recolhidas. Optou-se, pela razão já abordada na metodologia, pelo semi-anonimato dos entrevistados. Os entrevistados, em Portugal e na Bélgica, são indicados no Quadro 5 (Anexos).

Com intuito de estruturar o objectivo deste estudo, foi ainda elaborado um modelo de análise, composto pelas hipóteses, conceitos e respetivas dimensões e indicadores:

¹⁹ Em algumas empresas, na Bélgica como em Portugal, não aceitaram, devido ao fluxo de trabalho naquele período.

Modelo de análise

Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
H1: As políticas de integração são eficientes e eficazes nas organizações	Diversidade	Raça	Diversidade positiva na força de trabalho
			Desvantagens da diversidade
		Integração	Integração de imigrantes na sociedade
			Acesso de imigrantes ao mercado de trabalho
H2: Os imigrantes africanos são os mais discriminados	Discriminação	Indireta	Número de imigrantes e cargos que ocupam nas organizações dos dois países
		Directa	Nível de discriminação para com os imigrantes nas organizações dos dois países
H3: Os processos de recrutamento são geridos com base nas competências, com igualdade de acesso às vagas e ao mercado de trabalho	Competências	Competências transversais e desejáveis	Diferença de competências entre cidadãos europeus e não europeus
			Competências desejáveis para integrar uma equipa nas organizações dos países em estudo
		Recrutamento e selecção	Métodos de recrutamento e selecção utilizados

Fonte: Autor

4. Apresentação dos resultados

4.1. Diversidade

Diversidade Positiva

Analisando os dados, poder-se-á verificar que a diversidade é positiva nas organizações belgas. Uma força de trabalho diversificada “pode ser uma vantagem competitiva para a organização. A diversidade é uma estratégia onde as pessoas com diferentes culturas abordam os problemas de diferentes perspectivas, apresentando soluções diversificadas que contribuem para o sucesso e bom funcionamento da

organização” (E1²⁰). Existe um conhecimento que acaba por ser transmitido para toda a equipa de trabalho, onde é latente uma vantagem competitiva (E4 e E3), originando benefícios económicos e impulsionando o desenvolvimento de *networking* e contribuindo para o sucesso na angariação de novos clientes (E7 e E5).

Em termos comparativos, existem organismos públicos e privados na Bélgica, com e sem suporte financeiro, que elaboram e apresentam planos de acção nas organizações com o intuito de consciencializá-las para o facto de a diversidade poder aumentar a sua visibilidade em termos externos, bem como alavancar a qualidade dos seus produtos ou serviços (E6, E8). Em boa verdade, “ao invés de olhar para os aspectos negativos, devemos identificar os aspectos positivos da pessoa e o que ela poderá contribuir para o nosso enriquecimento pessoal e organizacional, aceitando as diferenças. Só assim podemos alcançar o sucesso” (E5).

Em Portugal, as organizações consideram igualmente que a diversidade pode ser positiva, sendo um “contributo fundamental para a sustentabilidade da nossa segurança social” (E13). Considera-se ainda que as “equipas ganham com a diversidade de pensamento. Numa realidade global que está constantemente em mudança, é perentório inovar. Numa cultura de inclusão, a diversidade acaba por ser mais rica no seu *output* final. Pessoas a pensar de maneira diferente, conseguindo convergir, conseguem facilmente encontrar uma solução *win win*” (E10 e E9). Foi também sublinhado que é importante que se respeitem os limites dos outros. A existência de assédio moral não é culpa dos governos, mas sim da má formação das pessoas (E14). Num contexto comercial, o mundo está completamente diverso, as empresas que actuam na área comercial têm que reproduzir o mundo (E11). Ou seja, “quando se está em contexto de diversidade, é apresentarmo-nos com o que nos ensinaram e posteriormente adaptarmo-nos para não ferir

²⁰ As entrevistas foram numeradas de forma a não se poder identificar qual a instituição corresponde

susceptibilidades” (E11). Metaforicamente falando, “se tivermos uma horta só com couves, dificilmente iremos satisfazer um mercado global” (E15).

Desvantagens da Diversidade

As desvantagens da diversidade são patentes no tecido corporativo belga, especialmente em empresas que se “inserem na prestação de serviços, pelo facto de alguns clientes xenófobos criarem barreiras à contratação de imigrantes. Essa realidade acaba, muitas vezes, por ser justificação para práticas de actos discriminatórios” (E7). Segundo os entrevistados, uma solução reativa tem que ser apresentada na base na cedência, ou seja, terá que haver uma constante negociação (E6). Poderá também existir uma abordagem proactiva nas escolas, onde deve ser feito um trabalho de campo junto das crianças e dos seus progenitores (E5 e E2).

Em Portugal, na generalidade não se considera a diversidade como uma desvantagem. Contudo, a perspectiva recai mais sobre o nível económico e político. Por vezes, para promover a diversidade, as empresas incorrem em custos astronómicos para adaptar os sistemas ou mesmo para fazer uma mudança interna de grande envergadura (E9).

Integração de Imigrantes na Sociedade

No que concerne à integração de imigrantes em ambas as sociedades, esta pode ser conseguida, através de cursos de língua nativa e por via das políticas de integração de ambos os países (E3 e E9). A diferença é que “na Bélgica existe um governo federal e um governo em cada região. Por vezes é complicado existir unanimidade nas políticas, pois as correntes políticas podem ser diferentes de região para região, e da região para o nível federal” (E8). Em Portugal e na Bélgica, em termos societários, existe uma abertura para que os imigrantes pratiquem a sua religião e continuem elencados à sua cultura original.

Contudo, deverão existir condições para permanecerem no país, sendo uma delas a igualdade entre homens e mulheres (E7). Nesse sentido, os hábitos culturais podem ser uma barreira para a integração – “por exemplo, no caso das mulheres muçulmanas não poderem sair de noite, enquanto a generalidade dos nativos gosta de conviver depois do expediente” (E2).

Na opinião dos entrevistados, e de uma forma geral, alguns imigrantes na Bélgica e em Portugal não se sentem integrados. Os descendentes de imigrantes, nomeadamente os pertencentes à segunda e terceira geração, são os que maioritariamente não se identificam com a cultura belga, no caso da Bélgica, nem portuguesa, no caso de Portugal, não se ligando sequer à cultura dos seus progenitores. São considerados nativos, porque nasceram no país receptor, mas por questões burocráticas (falta de unanimidade nos procedimentos administrativos), questões políticas (projetos de lei da extrema direita referentes à dupla nacionalidade), ou por questões societárias (discriminação da sociedade por causa da cor da pele ou pelo nome), são postos de lado (E1, E2, E5, E6, E12, E14 e E15).

Os entrevistados de ambos os países concordam com uma intervenção a ser efetuada, por um lado, pelos organismos públicos e privados, assegurando um ambiente adequado para os imigrantes praticarem, por exemplo, as suas práticas religiosas (E11), com campanhas de anti-discriminação (E8) e apoios à empregabilidade e qualificação (E13). Por outro lado, por parte das Comunidades, de forma a, por exemplo, as mulheres muçulmanas considerarem retirar o *Hijab* ²¹ para trabalhar em funções que assim o justifiquem, como é o caso de indústrias alimentares ou laboratoriais (E13 e E3).

Acesso de Imigrantes ao Mercado de Trabalho

Em termos do acesso ao mercado de trabalho, não existe uma igualdade de oportunidades entre os nativos e os imigrantes em ambos os países. Considera-se que não é

²¹ Roupas femininas tradicionais do Islão, ou o próprio véu.

fácil para os imigrantes conseguirem um trabalho de acordo com as suas qualificações (E4). Apesar da legislação, na Bélgica e em Portugal, condenar quem discrimina, existe a jusante, ao nível do mercado de trabalho, uma dicotomia no acesso (E7 e E11). No mercado formal, existem agências de emprego do Estado – VDAB na Bélgica e IEFPP em Portugal - que auxiliam os imigrantes na procura de emprego (E3 e E13). Contudo, é no mercado informal que os imigrantes acabam por vingar (E15). Em ambos os países, e em ambos os canais, os imigrantes têm acesso a empregos mais desqualificados (E8, E14, E11, E15). É perentório ter-se em linha de conta que os candidatos, imigrantes ou não, têm que ser recrutados pelo seu talento (E4 e E10). Poderá, todavia, existir um entrave à contratação por conta de um certo formalismo burocrático (E11) e pelo facto de estarmos a viver um período de instabilidade económica (E12). Tem que se considerar que “um imigrante, quando imigra, vem para obter uma melhor condição de vida” (E5). Por essa razão, para se conseguir uma melhor integração dos imigrantes no mercado de trabalho, terá que existir um esforço ao nível do próprio desenvolvimento pessoal - com apoio por parte das ONG’s - na elaboração de uma pasta de candidatura apelativa e na organização de feiras de emprego (E6 e E13). Em grosso modo, existe, nesse sentido, a necessidade de mudar mentalidades (E6), promover a negociação entre empregadores e representantes dos imigrantes (E15). Outro aspecto que poderá dificultar indiretamente o acesso de imigrantes ao mercado de trabalho incide na influência da comunicação social na sociedade, como, por exemplo, os confrontos na Síria, que acabam por passar uma imagem pouco positiva dessas culturas (E1, E5 e E13).

Políticas de recursos humanos para promover a diversidade

No que se refere às políticas de recursos humanos para promover a diversidade, tanto em Portugal como na Bélgica, estas variam de organização para organização. Para um dos entrevistados, “a Gestão de Recursos Humanos não muda uma cultura por si só,

depende dos valores da organização. Para promover uma mudança a esse nível, os valores e a cultura têm que estar em sinergia” (E1). Em ambos os países, existe consciência da necessidade de elaboração de uma política de desenvolvimento de competências, onde poderão ser desenvolvidos programas de progressão de carreiras para funções mais técnicas – *experties* (E2 e E12). Considerando o pressuposto de que o objetivo das organizações é identificar talento, é inegável a importância de promover a diversidade (E5, E6 e E10). Uma das soluções desenvolvidas na Bélgica é o preenchimento de um CV anónimo, onde apenas as competências do indivíduo seriam visíveis, promovendo uma igualdade de oportunidades nos processos de selecção (E7, E8). Nesse país, existem organizações que disponibilizam espaços adaptados para práticas religiosas muçulmanas (E3 e E8). Foi, porém, considerado, tanto em Portugal como na Bélgica, que a existência de um “sistema de quotas obrigatórias é uma desvantagem na gestão de pessoas, pois acaba por limitar a escolha do melhor candidato com talento” (E4, E9, E10 e E15). “Se formos demasiado fundamentalistas em determinados aspectos da diversidade, poderemos perder massa crítica com talento e perder o aspeto principal que é admitir pessoas com maior talento” (E10). Ao nível das políticas de recursos humanos, deve promover-se o desenvolvimento de programas de diversidade inclusiva e planos de formação junto dos decisores (E10, E11, E8), pois, se uma “empresa é bem visível no mercado, outras empresas poderão ser influenciadas, alastrando essas práticas para outras empresas” (E11). Em suma, “o recrutamento terá que ser baseado nas competências, daí ter de se privilegiar a diversidade, pois o leque é muito maior” (E4).

Hipótese 1: As políticas de integração são eficientes e eficazes nos dois países – Apesar dos esforços efetuados, as políticas são consideradas eficientes mas não estão a ser eficazes, por conta de estereótipos criados por ambas as sociedades.

4.2 Discriminação

Número de imigrantes e cargos que ocupam nas organizações em Portugal e na Bélgica

Tando na Bélgica como em Portugal, a maioria dos imigrantes ocupa posições técnicas. No sector formal, muitas vezes pertencem a grupos minoritários nas empresas do sector secundário, incluindo linhas de montagem (E1, E2, E3, E10). No sector informal, ocupam posições desqualificadas (E11). Em termos de nacionalidades, na Bélgica, os imigrantes que ocupam posições inferiores são sobretudo árabes e muçulmanos (E5, E6 e E7). Em Portugal, as nacionalidades mais representativas são as brasileiras e cabo-verdiana, que ocupam frequentemente posições no mercado informal (E11, E13, 14).

Nível de discriminação em relação aos imigrantes

Existe em termos latos, na Bélgica e em Portugal, uma tendência para as organizações privadas preferirem recrutar nativos, com a justificação do domínio da língua e por ser mais cómodo (E1, E2, E9 e E10). Defende-se que os imigrantes têm que contribuir para a sua integração na sociedade (E1, E2 e E3). Por exemplo, no caso da segunda geração, em particular em Portugal, na maioria dos casos “vivem em zonas periféricas nos arredores de Lisboa, e por essa razão permanecem em guetos, onde dificilmente os deixam procurar trabalho” (E14). Na Bélgica, muitas organizações despedem nativos para contratar imigrantes com competências idênticas, mas para praticarem salários mais baixos, o que pode originar um sentimento de xenofobia entre os nativos (E3 e E8).

Existe, ainda, uma discriminação interpretativa entre os nativos e os imigrantes no que concerne aos fluxos migratórios: para um dos entrevistados, um “cidadão não europeu com elevadas competências que imigre para a Europa é considerado imigrante, e um

Europeu com elevadas competências que imigre para outra parte do mundo é considerado expatriado” (E6).

O factor da crise mundial tem intensificado a discriminação para com os imigrantes (E5 e E13). Esta conjuntura tem impulsionado o aparecimento de vertentes políticas de extrema-direita, como é o caso da Bélgica, onde um “partido político extremista angariou 20% dos votos” (E7). Em Portugal, apesar de se viver em paz social (E13), admite-se que o país não está adaptado para acolher um número muito grande de imigrantes (E9 e E13) e que os que “entram no país recorrem ao mercado de trabalho informal para se subsistir” (E11).

Em ambos os países, a forma de os imigrantes entrarem no mundo do trabalho é através dos processos de recrutamento e é nesse campo que são salientes as práticas de discriminação, para além das praticadas ao nível da progressão de carreira. Segundo um entrevistado, “existe dentro das organizações um tecto de vidro para os indivíduos pertencentes aos grupos minoritários, impossibilitando-os de almejar lugares cimeiros” (E6). Em boa verdade, um recrutador não justifica porque razão rejeita um candidato: “irá sempre referir que se baseou na falta de competências para a função” (E1), contribuindo para uma falta de objectividade nos processos de recrutamento (E10). Factualmente, por essa razão, são actos discriminatórios difíceis de comprovar (E7). Nesse sentido, defende-se que é uma questão de carácter e de personalidade dos recrutadores, onde dificilmente a gestão de recursos humanos pode intervir. (E2).

No caso das agências de recrutamento, é necessário existir um trabalho por parte dos consultores de recrutamento para sensibilizar os seus clientes, quando estes lhes solicitam um perfil com determinadas características que vão para além das competências necessárias para a função (E3, E4, E5, E8, E9, E10, E13). “No mundo do trabalho é encontrada a mesma clivagem que no mundo civil, as mesmas pessoas que falam a mesma língua e pertencem à mesma cultura, discriminam-se umas às outras” (E5).

Nesse sentido, numa perspectiva de colmatar essa realidade, é necessário nas organizações de ambos os países “educar as pessoas e sensibilizá-las para as questões das minorias; alterar o processo de recrutamento, mudar a língua corporativa, *team building*, gestão da mudança, sanções aplicadas àqueles que rompem com os valores da empresa” (E1), realização de vistorias e inspeções de trabalho anónimo (E7 e E14), realização de *assessment centers* ao nível de personalidade, avaliação psicológica, capacidade de trabalho em equipa (E9 e E10), investir na formação dos recrutadores e investir em políticas de socialização (E11).

Finalmente, e na perspectiva dos entrevistados, uma das razões pela qual os imigrantes, especialmente os africanos e árabes, são constantemente discriminados é o facto de os níveis de educação serem baixos, o que leva a que acatem muitos actos discriminatórios (E8).

Hipótese 2: Os imigrantes africanos são os mais discriminados em ambos os países – Existe um número considerável de imigrantes na Bélgica que são oriundos dos países africanos e árabes, sendo eles os mais discriminados. Em Portugal, apesar de a nacionalidade brasileira estar em maior número, são os cabo-verdianos os mais discriminados.

4.3 Competências

Diferença de competências entre cidadãos europeus e não europeus

No que concerne às competências entre os cidadãos europeus e os não europeus, as diferenças que podem surgir são ao nível de competências técnicas, académicas e de personalidade (E1). Ainda assim, tudo poderá depender da função e do talento do indivíduo (E2 e E3), existindo competências que são mais procuradas do que outras,

dependendo do país receptor (E6). Ultrapassado o obstáculo da língua e se o candidato se enquadrar, as competências podem ser desenvolvidas através de programas de desenvolvimento de competências (E4, E6, E13 e E14). Nesse sentido, quando as competências académicas não são reconhecidas, os imigrantes, em ambos os países, acabam por optar por funções mais desqualificadas para poderem sobreviver (E5, E8, E9). Numa perspetiva *win-win*, a empresa tem que se adaptar ao colaborador estrangeiro e o mesmo tem que se adaptar à empresa. (E10)

Competências desejáveis para integrar uma equipa nas organizações dos países em estudo

No que concerne as competências desejáveis para integrar uma equipa nas organizações belgas, a que foi considerada mais relevante é o domínio da língua flamenga e francesa (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8). Em Portugal é o domínio da língua portuguesa (E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15). Contudo, “a empresa terá que avaliar as competências necessárias para atingir a missão e só depois recrutar pessoas com base nessas competências” (E1). As competências técnicas (E14), competências ao nível da criatividade e inovação (E11 e E14), bem como o *focus* no cliente (E1, E3 e E11), são reconhecidas como desejáveis. De modo geral, em ambos os países a ausência de competências linguísticas acaba por ser um entrave ao acesso ao mercado de trabalho (E2 e E15).

Considere-se um exemplo citado na Bélgica: “em muitos dos casos, *e.g* os enfermeiros vindos da Roménia ou Bulgária, as suas competências académicas não são reconhecidas, por ser um curso técnico nesses países. Contudo, é-lhes dada a oportunidade de validação de competências, onde os imigrantes são sujeitos a um exame ou um estágio, sendo no final concedida a permissão de exercer a função. Contudo, não lhes é reconhecido o grau de licenciado” (E8). Considere-se um outro exemplo, ainda no âmbito das competências académicas desejáveis, neste caso em Portugal: quando os “cidadãos da

Europa de leste imigraram para Portugal tinham altas qualificações, mas integraram o mercado de trabalho pouco qualificado, pois não lhes foram dadas equivalências académicas por não serem as mais desejáveis. Actualmente, já não se veem a exercer funções de uma formação que obtiveram há 12 anos atrás” (E13).

Métodos de Recrutamento e selecção utilizados

Com a finalidade de obter e/ou reter o melhor talento, as empresas, tanto em Portugal como na Bélgica, são bastante exigentes. Para um dos entrevistados, “é um risco para a cultura da organização quando se integra alguém por via do recrutamento externo” (E1). Por essa razão, as vagas são primeiro maioritariamente publicadas internamente; apenas no caso de um perfil muito específico ou de um que não exista na lista interna de competências internas é que se recorre ao mercado externo (E1, E2, E3, E9, E10). Existe, por parte de algumas multinacionais, preferência em recrutar internamente, primeiro por questões culturais (E2) e, segundo, por questões financeiras (E6 e E7). Concomitantemente, o factor financeiro pode ser considerado um entrave à contratação externa de imigrantes, por um lado (E7, E13), e um estímulo para a precariedade contratual praticada com os imigrantes, por outro (E7 e E8).

Em termos de processos de recrutamento externo, tanto em Portugal como na Bélgica, os processos são similares: entrevistas de selecção, entrevistas técnicas, *assessment centers* (testes de personalidade) entrevista final pelo CEO ou DRH (E1, E2, E3, E9, E10, E11).

Hipótese 3: Os processos de recrutamento são geridos com base nas competências, com igualdade de acesso às vagas e ao mercado de trabalho – Existem diferenças entre nativos, europeus e não europeus, ao nível da fluência da língua e das equivalências de competências académicas.

5. Conclusões, Limitações e Recomendações

O presente estudo teve como eixo basilar a verificação da existência de igualdade de oportunidades, em relação aos imigrantes, nos processos de recrutamento e selecção na Bélgica e em Portugal. Após análise do enquadramento teórico e dos resultados, e após a validação das hipóteses, apurou-se que não existe igualdade de oportunidades nos dois países, existindo uma remota intolerância, mesmo que inconsciente, à diversidade. Em boa verdade, existem ainda instituições que a consideram uma desvantagem, talvez influenciados por barreiras impostas pela sociedade e por factores económicos ao nível da sua aplicabilidade. Assim, no que concerne às políticas de integração dos dois países, estas podem ser eficientes, mas não parecem ser eficazes. Para tal, terá que existir um trabalho para mudar mentalidades e quebrar com estereótipos.

Em grosso modo, e de acordo com a OCDE (2013: 30), os desafios colocados pela migração e diversidade social tendem a aumentar ao longo dos próximos anos, tanto nos países que beneficiam tradicionalmente com a imigração, como naqueles que ainda não possuem altas taxas de imigração. Na actual conjuntura, tanto na Bélgica como em Portugal, considerando Valadas *et al.* (2014: 56), os efeitos da crise económica que estamos a vivenciar estão a afetar gravemente a população imigrante.

Na realidade, existem vários obstáculos com que os imigrantes se defrontam no mercado de trabalho global. Segundo Benton *et al.* (2014: 7), essas barreiras são de vária ordem. As competências e experiências são frequentemente insuficientes para exercer funções, mesmo que estas sejam indiferenciadas. As barreiras linguísticas, os baixos níveis de escolaridade e a falta de experiência laboral colocam muitas ofertas de trabalho fora das possibilidades laborais dos imigrantes. As dificuldades na procura activa de trabalho, onde os imigrantes têm de depender de *networking* social, tornam menos provável que se aceda a trabalho mais qualificado. Mais em geral, os obstáculos formais ou informais, criados muitas vezes pelos próprios sistemas de acesso ao mercado de trabalho, impedem o acesso

e a progressão profissional dos imigrantes. Alguns destes obstáculos são subtis, derivando de actos de discriminação utilizados pelos empregadores, que se encontram mais propensos a ignorar candidatos com nomes com *foreign-sounding* do que a considerá-los como candidatos que se enquadram no perfil “normal” de trabalhadores da organização.

As limitações deste estudo de caso são várias. Antes de mais, incidiram no facto de, apesar de se ter reunido uma amostra significativa de instituições em Portugal e na Bélgica, estas serem insuficientes, impedindo a generalização dos resultados. Outra limitação ocorreu ao nível do enquadramento teórico, por existirem muitos estudos científicos em flamengo - por conta da Bélgica ser um país bilingue - que não foram considerados, por falta de domínio da língua (mas os estudos em francês foram considerados).

Em termos de recomendações futuras, seria interessante aprofundar este tema ou estudar outras dimensões da diversidade, nas restantes práticas da gestão de recursos humanos, considerando outras realidades corporativas na Europa e no mundo.

Bibliografia

Almeida, Shamika; Fernando, Mario; Sheridan, Alison (2012), Revealing the screening: organisational factors influencing the recruitment of immigrant professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (9), 1950-1965

Aggestam, Lisbeth; Hill, Christopher (2008), The challenge of multiculturalism in European foreign policy, *The Royal Institute of International Affairs*, 84 (1), 97–114

Adam, Ilke (2013), Immigrants Integration Policies of the Belgian Regions: Sub-state nationalism and policy divergence after devolution, *Regional and Federal Studies*, 23 (5), 547-569

Adam, Ilke; Martiniello, Marco (2013), Divergences et convergences des politiques d'intégration dans la Belgique multinationale. Le cas des parcours d'intégration pour les immigrants, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 29 (2), 77-93

Arriijn, Peter; Feld, Serge; Nayer, André (1998), *Discrimination in access to employment on grounds of foreign origin: the case of Belgium*, *international Migration Papers* [Em linha].

Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201967.pdf [Acesso em: 2015/3/3]

Benton, Meghan; Sumption, Madeleine; Alsvik, Kristine; Fratzke, Susan; Kuptsch, Cristiane; Papademetriou, Demetrios G. (2014), *Aiming Higher: Policies to get immigrants into Middle-Skilled Work in Europe*, [Em linha].

Disponível em: <http://www.migrationpolicy.org/research/aiming-higher-policies-get-immigrants-middle-skilled-work-europe> [Acesso em: 2015/3/3]

Behtoui, Dr Alireza (2008) Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34 (3), 411-43

Bilhim, João (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.^a ed., Lisboa, ISCSP.

Billing, Y.D; Sundin, E. (2005), From managing equality to managing diversity: a critical Scandinavian Perspective on gender and workplace diversity, em Konrad, A.M. Prasad, P. e Pringle, J.K. (eds), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage, London, pp. 95-118

Bleijenbergh, Inge; Peters, Pascale; Poutsma, Erik (2010), Diversity management beyond the business case. *Equality, diversity and inclusion: An International Journal*, 29 (5), 413-421

Borkert , Maren, Bosswick, Wolfgang, Heckmann, Friedrich and Lüken-Klaßen, Doris (2007), *Local integration policies for migrants in Europe*. [Em linha].

Disponível em:
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/other/local-integration-policies-for-migrants-in-europe> [Acesso em: 2015/3/3]

Bratton, John; Gold, Jeff (2007) *Human Resource Management*, 4^o Edition, New York, Palgrave Macmillan

Boatright, John R. (2012), *Ethics and the Conduct of Business*, 7^o Edition, Chicago ,Pearson

Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo e Rodrigues, Joaquim (2005), *Humanator*, 6. Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Carvalho, João (2009), *A política de imigração do estado português entre 1991 e 2004*, Lisboa, Alto-Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, I.P.)

Cornet, Annie; Zaroni, Patrizia (2010), Country Diversity management in Belgium. In: Alain Klarsfeld (Eds.) *International Handbook on Diversity Management at Work*, França: Alain Klarsfeld, pp. 45-68

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos; Gomes, Jorge (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2º Edição, Lisboa, Sílabo

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2012), *Baromètre de la Diversité - Emploi*, [Em linha].

Disponível em:
http://www.diversite.be/sites/default/files/documents/publication/le_barometre_de_la_diversite_emploi.pdf [Acesso em: 2015/6/15].

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2013), *Migrations et populations issues de l'immigration en Belgique: Rapport statistique et démographique 2013*. [Em linha].

Disponível em:
http://www.diversite.be/sites/default/files/documents/publication/rapport_statistique_et_demographique.pdf [Acesso em: 2015/6/15].

Cebolla-Boado, Hector; Finotelli, Claudia (2015), Is there a North-South in integration outcomes? A comparison of the integration Outcomes of Immigrants in Southern and Northern Europe, *European Journal of Population*, 31, 77-102

Ewijk, Ane R. Van (2011), Diversity and Diversity policy: diving into fundamental differences, *Journal of Organization Change Management*, 24 (5), 680-694

Faist, T. (2009), Diversity – a new mode of incorporation?, *Ethnic and Racial Studies*, 32 (1), 171-90

Guerra, Isabel Carvalho (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*, 1º edição, Lisboa, Principia

Horta, Ana Paula; Oliveira, Maria Paula (2014), Integration Policies Portugal Country Report, In: *Robert Schuman Centre for Advanced Studies*, San Domenico di Fiesole: European University Institute

Hooghe, Marc; Vroome, Thomas de (2015), The perception of ethnic diversity and anti-immigrant sentiments: a multilevel analysis of local communities in Belgium, *Ethnic and Racial Studies*, 38 (1), 38-56

IOM (2009), *Compendium of Migrant Integration Policies and Practice – Integration of Migrants Belgium* [Em linha].

Disponível em: https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/facilitating/mi_compendium_ver_feb2010.pdf [Acesso em: 2015/6/15]

ILO (2010), *International labour migration A rights-based approach*, [Em linha].

Disponível em: http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_125361/lang--en/index.htm [Acesso em: 2015/6/15]

ILO (2011), *Equality at work: The continuing challenge*, [Em linha].

Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_166583.pdf [Acesso em: 2015/6/15]

ILO (2015), *World employment and social outlook: Trends 2015*, [Em linha].

Disponível em: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015/lang--en/index.htm> [Acesso em: 2015/6/15]

Jeram, Sanjay; Adam, Ilke (2014), Diversity and nationalism in the Basque Country and Flandres: understanding immigrants as fellow minorities, *National Identities*, 17 (3), 241-257

Lopes, Carlos (2014), *Portugal's Policy on Immigrant Integration A Success Story?*, [Em linha].

Disponível em: <http://www.bridgingeurope.net/portugals-policy-on-immigration-integration-a-success-story.html> [Acesso em: 2015/5/15]

Machado, Artur; Portugal, Miguel (2013), *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A regeneração das organizações*, Lisboa, Escolar Editora

Martiniello, Marco; Rea, Andrea (2012), *Une brève histoire de l'immigration en Belgique*, [Em linha].

Disponível em:
<http://germe.ulb.ac.be/uploads/pdf/infos%20livres/BreveHistImmBelg2012.pdf>
[Acesso em: 2015/4/20]

Mavin, Sharon; Girling, Gill (2000), What is managing diversity and why does it matter?, *Human Resource Development International*, 3 (4), 419-433

Mba, Ike; Teresa, Eze (2013), Diversity in the concept of management: different style and difference ethics, *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1 (3), 144-150

Mourão, Paulo Reis (2015), Socio-economic Determinants for the Portuguese Immigration: An Empirical Discussion, *Social Indicators Research*, DOI:10.1007/s11205-015-0860-6, 1-21

Mipex (2015), *International Policies: Who benefits? International key findings*, [Em linha].

Disponível em:
http://www.mipex.eu/sites/default/files/downloads/pdf/mipex_INTERNATIONAL_KEY_FINDINGS.pdf [Acesso em: 2015/4/20]

Nicholas, Karen B.; McGinley (1982), A clash of theoretical orientations: Demand characteristics and the attraction paradigm, *Bulletin of the Psychonomic Society*, 19 (2), 93-96

OCDE (2008) , The labour market integration of immigrants and their children in Belgium, Jobs for immigrants: *Labour Market Integration in Belgium, France, the Netherlands and Portugal*, OCDE Publishing.

OCDE (2010), *Naturalisation and the socio-economic integration of immigrants and their children*, [Em linha].

Disponível em:
http://irfam.org/assets/File/english/naturalisation_and_integration_of_immigrants_and_their_children.pdf [Acesso em: 2015/7/20]

OCDE (2012) *OECD Economic Surveys PORTUGAL* [Em linha].

Disponível em:
http://www.oecd.org/eco/surveys/PORTUGAL_2012_Overview.pdf [Acesso em: 2015/7/20]

OCDE (2013), *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, [Em linha].

Disponível em: http://skills.oecd.org/OECD_Skills_Outlook_2013.pdf [Acesso em: 2015/7/20]

OCDE (2015), *Economic Surveys Belgium*, [Em linha].

Disponível em:
http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Belgium_2015_Eng.pdf [Acesso em: 2015/7/20]

Oliveira , Catarina Reis; Gomes, Natália (2014), *Monitorizar a Integração de Imigrantes em Portugal*, [Em linha].

Disponível em:
<http://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/179573/Resumo+Imigracao+em+Numeros.pdf/2ae0989d-4fb9-424c-bffd-4ea0b8dbe68e> [Acesso em: 2015/7/20]

Panaccio, Alexandra-Joëlle; Waxin, Marie-France (2010), Hrm Case Study: Diversity management: Facilitating Diversity the recruitment, selection and integration of diverse employees in a Quebec bank, *Journal of the International Academy for Case Studies*, 16 (4), 53-66

Pardal, Luís António (2014), Immigrants and Social Interaction: The Role of The School in The Intercultural Dialogue, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 159, 770 – 774

Peixoto, João (2008), *Imigração e Mercado de trabalho em Portugal: investigação e tendências recentes*, [Em linha].

Disponível em:
http://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes2_art1.pdf/ce2dc450-5548-4512-971f-a2d4c44e1e68 [Acesso em: 2015/7/20]

Peixoto, João; Sabino, Catarina; Abreu, Alexandre (2009) Immigration Policies in Portugal: Limits and Compromise in the Quest for Regulation, *European journal of Migration and Law*, 11 (2), 179-197

Peixoto, João; Sabino, Catarina (2009) *Immigration, the labour market and policy in Portugal: trends and prospects*, [Em linha].

Disponível em: http://www.idea6fp.uw.edu.pl/pliki/WP6_Portugal.pdf [Acesso em: 2015/7/20]

Peixoto, João; Arango, Joaquín; Bonifazi, Corrado; Finotelli, Claudia; Sabino, Catarina; Strozza, Salvatore; Triandafyllidou, Anna (2012), Immigrants, markets and policies in Southern Europe The making of an immigration model?, In: Marek Okólski (ed.), *European Immigrations Trends, Structures and Policy Implications*, Amsterdam University Press

Petrovic, Milica (2012), *Belgium: A country of permanent immigration* [Em linha].

Disponível em: <http://www.migrationpolicy.org/article/belgium-country-permanent-immigration> [Acesso em: 2015/7/20]

Phillips, Katherine W.; Mannix, Elizabeth A; Neale, Margaret A.; Gruenfeld, Deborah H. (2004), Diverse groups and information sharing: the effects of congruent ties, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 497-510

Programme FSE 2014-2020 pour la Région de Bruxelles-Capitale (2014), *Donnons du souffle à l'emploi, le Fonds social européen soutient des actions d'insertion professionnelle en Région de Bruxelles-Capitale* [Em linha].

Disponível em: <http://www.actiris.be/Portals/40/Programme%20FSE%202014-2020%20pour%20la%20RBC-FR.pdf> [Acesso em: 2015/7/20]

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a Edição. Lisboa: Gradiva.

Relatório GRACE (2010), *As Organizações, a Diversidade e a Inclusão*, [Em linha].

Disponível em: http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/As-organiza%C3%A7%C3%B5es,-a-diversidade-e-a-inclus%C3%A3o_1494.pdf

[Acesso em: 2015/2/20]

Santo, Paula do Espírito (2010), *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*, 1º Ed., Lisboa, Edições Sílabo, lda

SEF (2014), *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo*, [Em linha].

Disponível em: http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa_2014.pdf [Acesso em: 2015/2/20]

Shen, Jie; Chanda, Ashok; D'Netto, Brian; Monga, Manjit (2009), Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235–251

Taylor, M.S.; Collins, J. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice.. In c.l. Cooper & E.A. Locke (eds), *Industrial and Organizational Psychology*, UK: Blackwell Publishing, Ltd, pp. 304-334

Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen; Atkinson, Carol (2011). *Human Resource Management*, 8ªEd., London, FT/Prentice Hall.

Valadas, Carla; Góis, Pedro; Marques, Carlos José (2014) *Quando o trabalho desaparece: imigrantes em situação de desemprego em Portugal*, Lisboa: Observatório das Migrações

Vinka, Maarten, Bauböck, Rainer (2013), *Citizenship configurations: Analysing the multiple purposes of citizenship regimes in Europe*. [Em linha].

Disponível em: <http://www.migrationpolicycentre.eu/docs/SummerSchool2013/readings/Baubock%20-%20Reading.pdf> [Acesso em: 2015/8/20]

Wautelet, Patrick (2013), *Naturalisation Procedures for Immigrants Belgium*, [Em linha].

Disponível em: <http://eudo-citizenship.eu/admin/?p=file&appl=countryProfiles&f=16-Belgium.pdf> [Acesso em: 2015/2/20]

Wets, Johan (2006) The Turkish Community in Áustria and Belgium: The Challenge of Integration. *Turkish Studies*, 7 (1), 85-100

Wrench, John (2007), *Diversity Management and Discrimination:Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*, Hampshire, Ashgate Publishing Limited

Yijälä, Anu; Jasinskaja-Lahtia, Inga; Likkib, Tiina; Steina, David (2013) , Pre-migration adaptation of highly skilled self-initiated foreign employees: the case of an EU agency, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 759–778

Homepage oficial de Ohchc, Disponível em

<http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf> .

Acesso em 23 de Abril. de 2015

Homepage oficial de GFMD, Disponível em

<<http://www.gfmd.org/meetings/turkey2014-2015>> **Acesso em 23 de Abril. de 2015**

Homepage oficial de Europa, Disponível em

<http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-3261_en.htm> **Acesso em 23 de Abril. de 2015**

Homepage oficial de Europa, Disponível em

<http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/enlargement/e22112_en.htm> **Acesso em 20 de Maio. de 2015**

Homepage oficial de EESC, Disponível em

<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/2_council-conclusions_cbps_2004.pdf>

Acesso em 13 de Fevereiro. de 2015

Homepage oficial de IOM, Disponível em

<<http://www.iom.int/cms/en/sites/iom/home/what-we-do/migrant-integration.html>>

Acesso em 13 de Fevereiro. de 2015

Homepage oficial de Migrationpolicy, Disponível em

<<http://www.migrationpolicy.org/article/defining-foreign-born-and-foreigner-international-migration-statistics>> **Acesso em 13 de Fevereiro. de 2015**

Homepage oficial de OECD, Disponível em

<<http://www.oecd.org/unitedstates/labourmarketdiscriminationstillabigproblemioecdcountries.htm>> **Acesso em 13 de Fevereiro. de 2015**

Homepage oficial de INE, Disponível em

<www.ine.pt> Acesso em 15 de Junho. de 2015

Homepage oficial de DiversityBelgium, Disponível em

<<http://www.diversitybelgium.be/one-centre-two>> Acesso em 15 de Junho. de 2015

Homepage oficial de Mipex, Disponível em

<http://www.mipex.eu/what-is-mipex_> Acesso em 15 de Junho. de 2015

Homepage oficial de Mipex, Disponível em

<http://www.mipex.eu/portugal_> Acesso em 15 de Junho. de 2015

Homepage oficial de Mipex, Disponível em

<http://www.mipex.eu/belgium_> Acesso em 15 de Junho. de 2015

Homepage oficial de MRAX, Disponível em

< <http://mrax.be/wp/du-mrap-au-mrax>> Acesso em 20 de Setembro. de 2015

Homepage oficial de statbel, Disponível em

< <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/trimestriels/>> Acesso em 20 de Setembro. de 2015

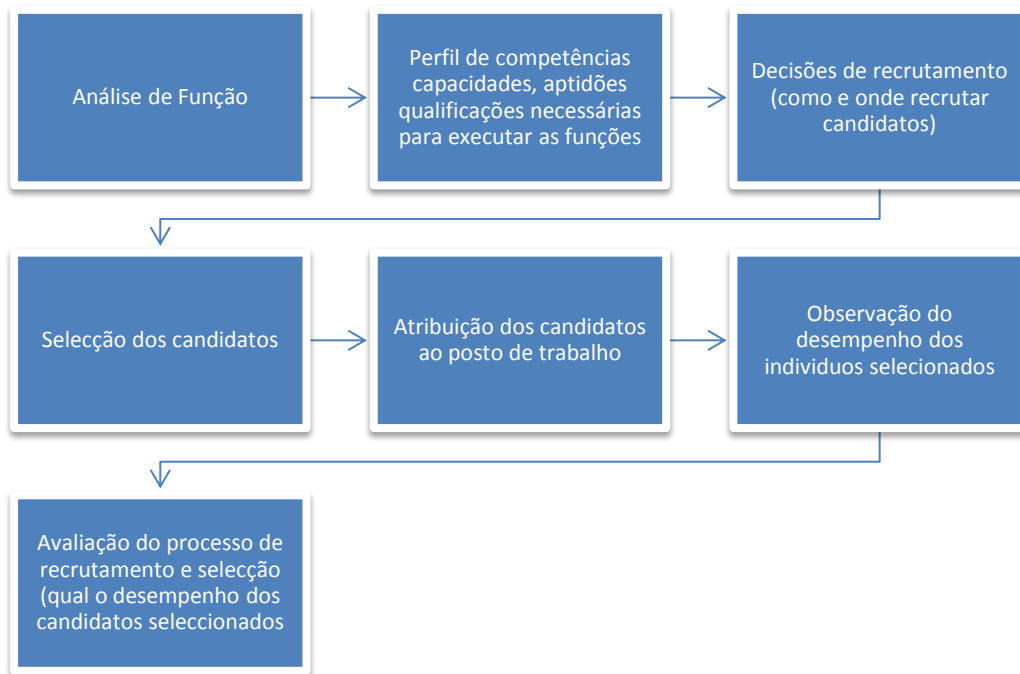
Homepage oficial de emploi, Disponível em

<<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=23910>> Acesso em 20 de Setembro. de 2015

Homepage oficial de parlamento, Disponível em

< <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>> Acesso em 20 de Setembro. de 2015

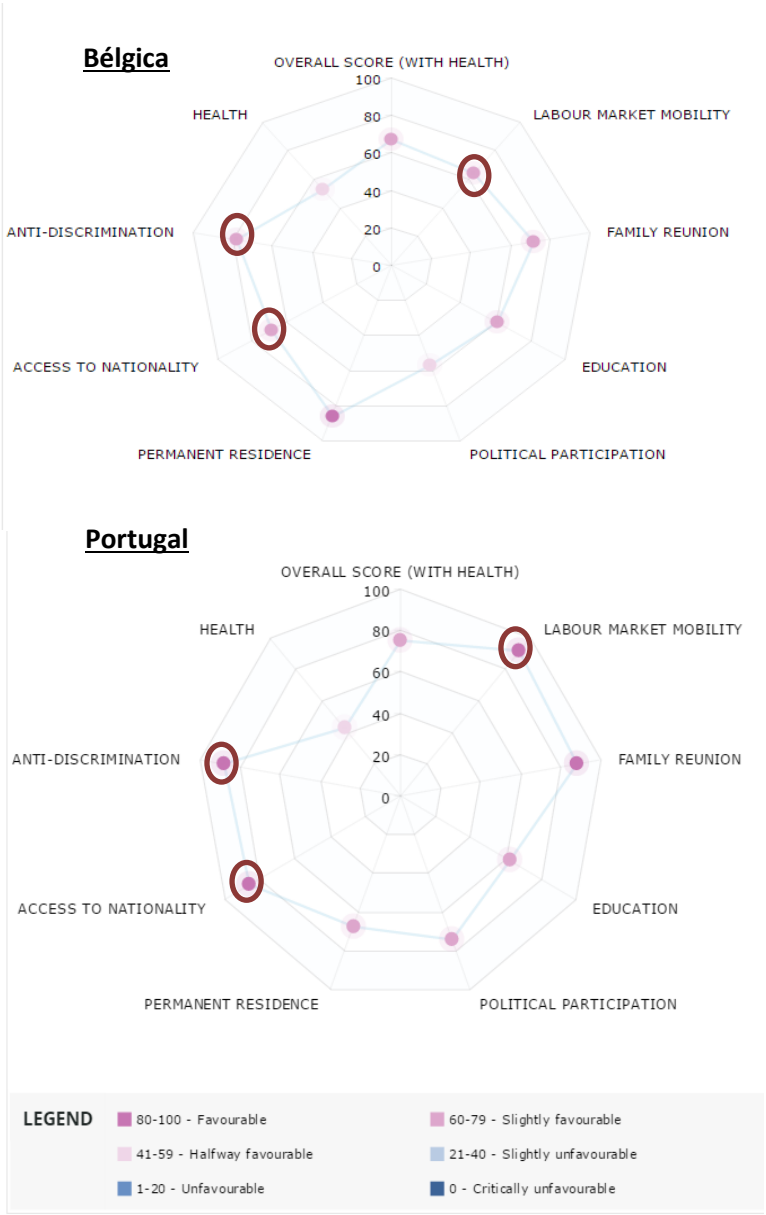
Figura 1. Processo de recrutamento e selecção



Adaptado: Cunha *et al* (2010: 199)

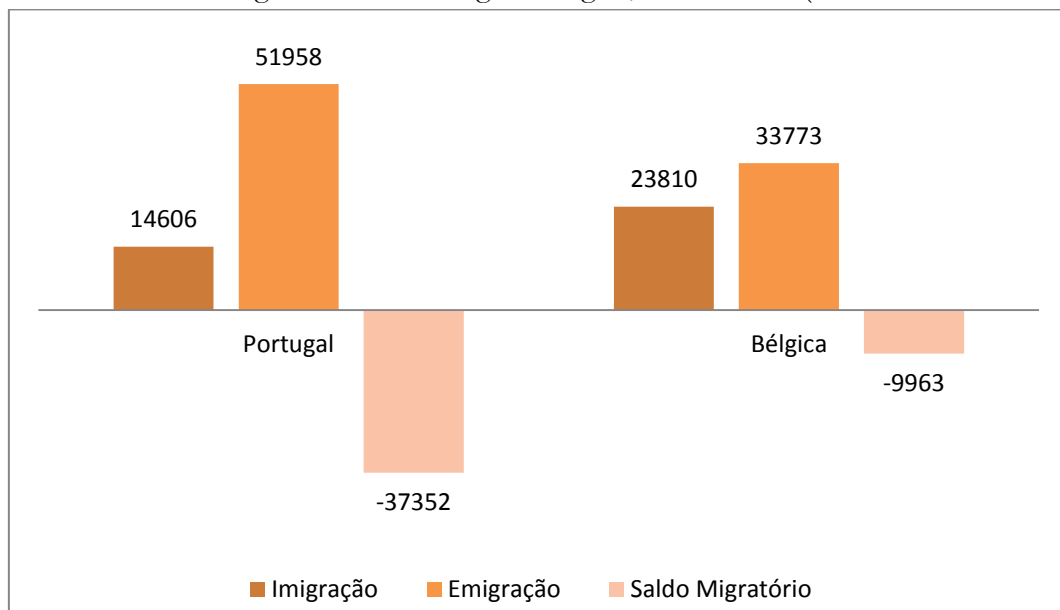
Anexos - Gráficos

Gráfico 1. MIPEX - Pontuação geral atribuída a áreas de actuação das políticas de integração na Bélgica e Portugal, 2014



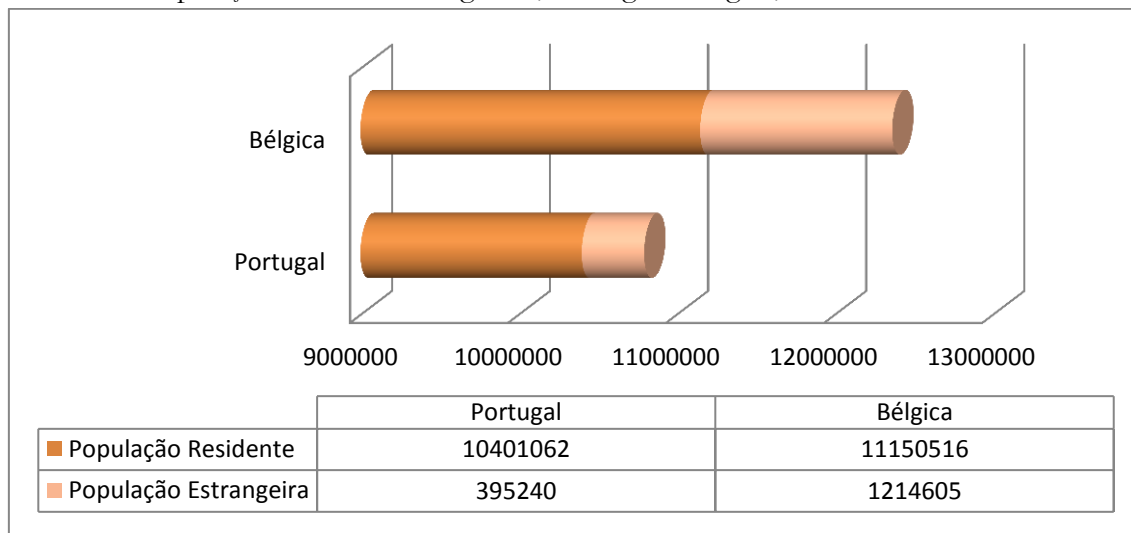
Adaptado: MIPEX 2015

Gráfico 2. Fluxo migratório em Portugal e Bélgica, 2012 e 2013 (numero de indivíduos)



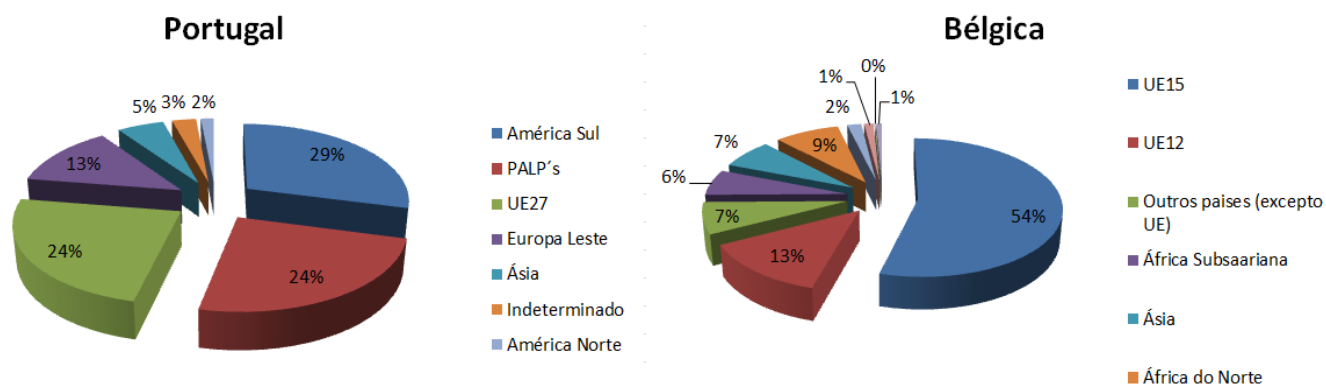
Fonte: Rapport Statistique et demographique 2013
INE 2012

Gráfico 3. População residente e imigrante, Portugal e Bélgica, 2014



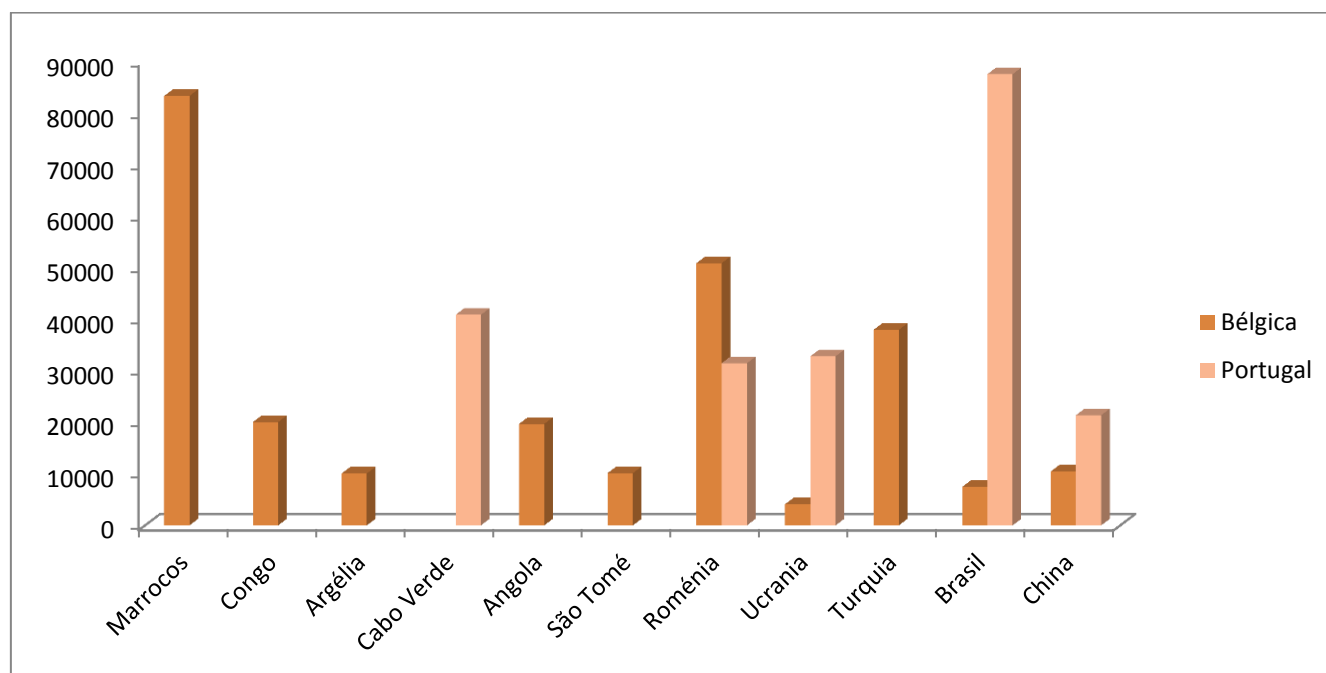
Fonte: Pordata, 2014
http://statbel.fgov.be/fr/binaries/FR_kerncijfers_2014_WEB_tcm326-259552.pdf

Gráfico 4. População estrangeira, europeus e não europeus, em Portugal e Bélgica, 2013 e 2014



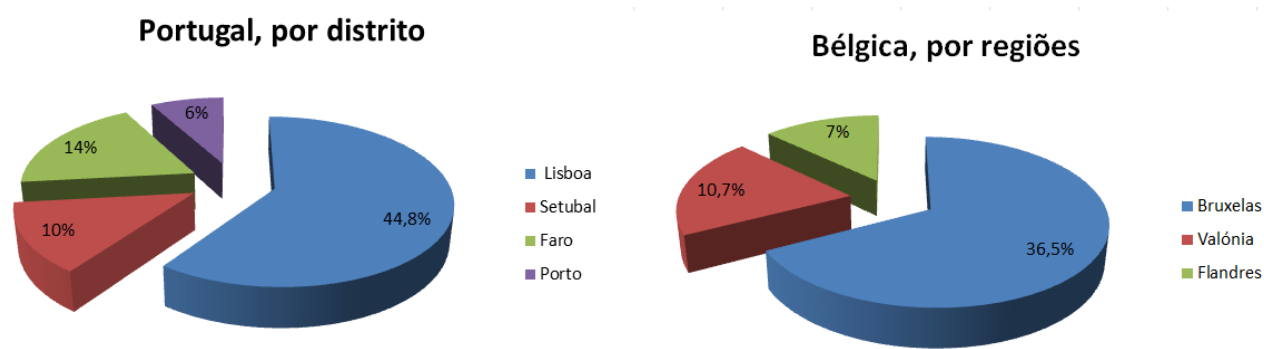
Fonte: Observatório das Migrações, 2014
Rapport Statistique et demografiue 2013

Gráfico 5. População estrangeira, por nacionalidades não europeias, em Portugal e Bélgica 2013 e 2014



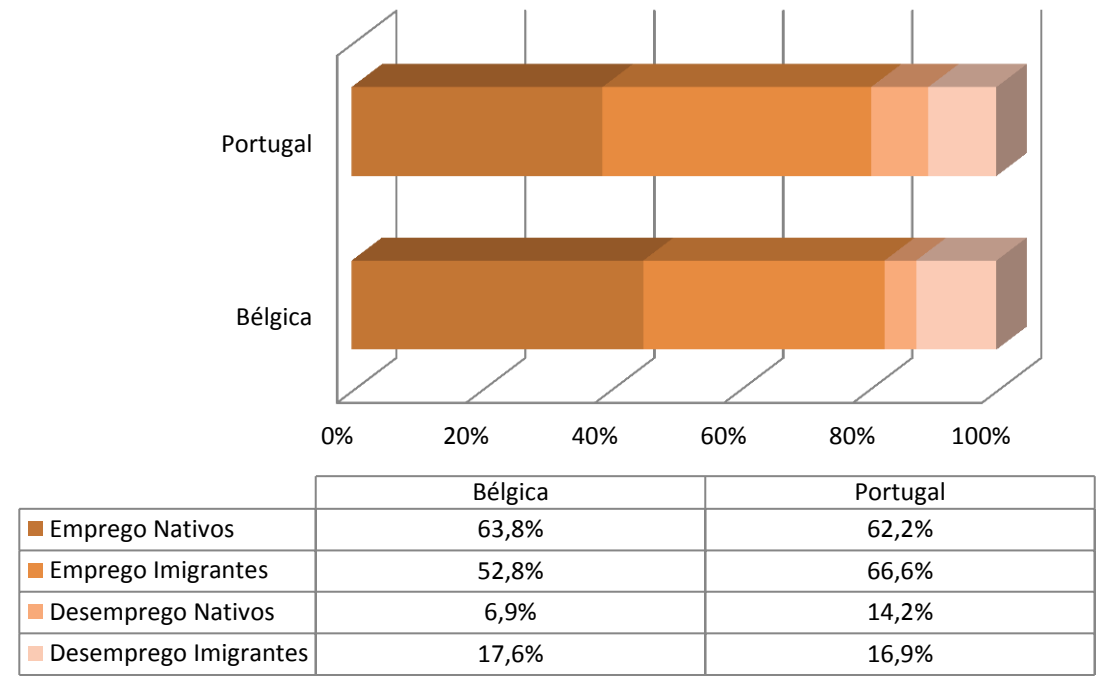
Fonte: SEF, 2014
Rapport Statistique et demografiue 2013

Gráfico 6. Concentração da população estrangeira pelas principais regiões belgas e portuguesas, 2013 e 2014



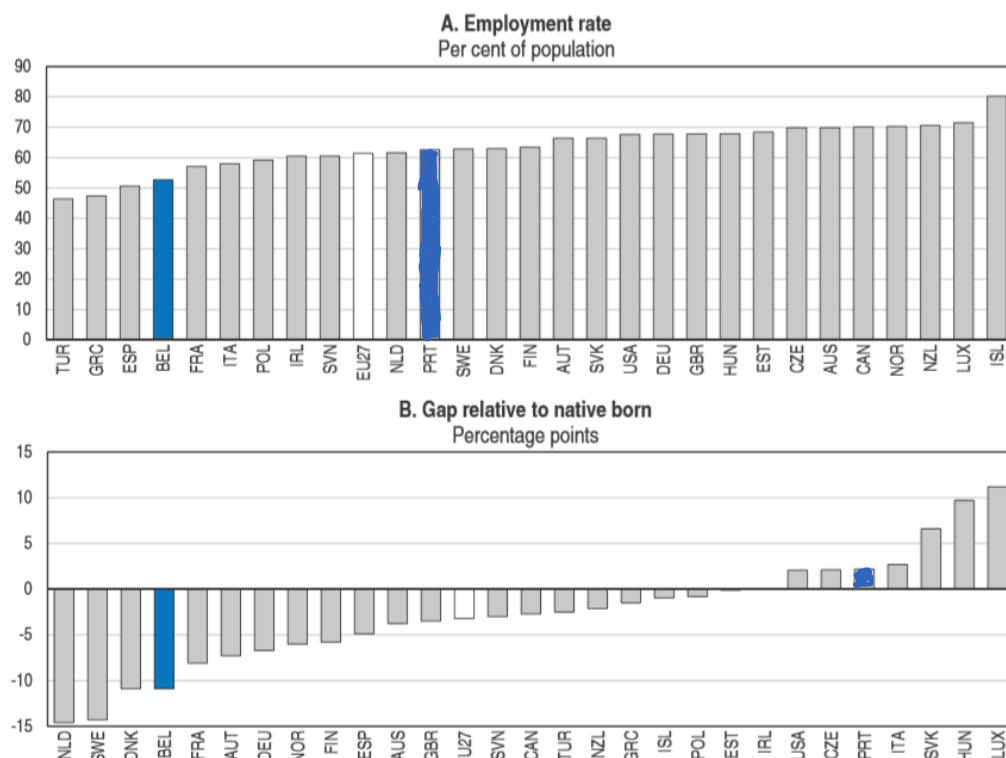
Fonte: SEF 2014
Rapport Statistique et demografiue 2013

Gráfico 7. Taxa de emprego e de desemprego, nativos e imigrantes, na Bélgica e em Portugal (%), 2014



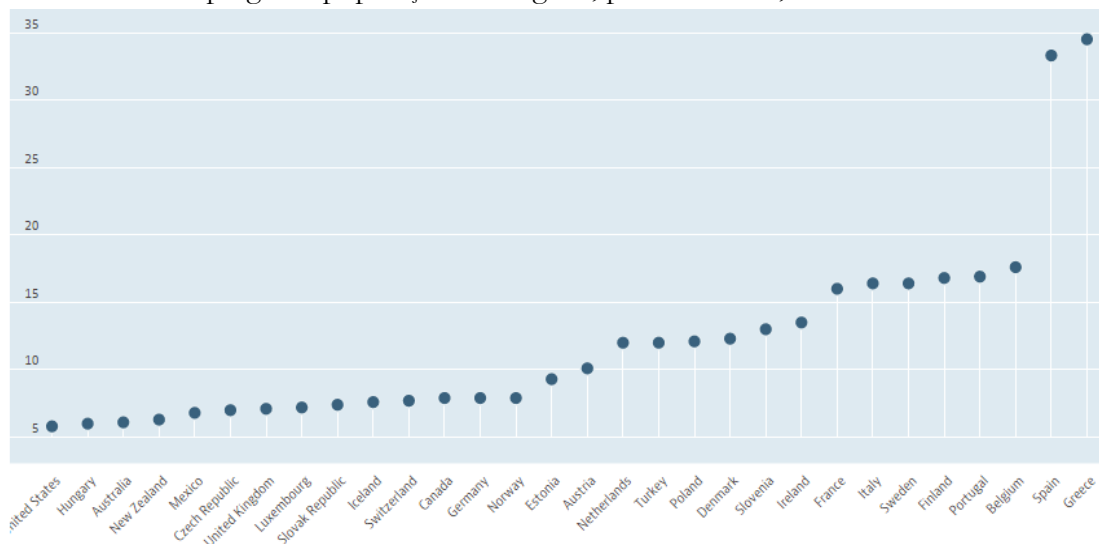
Fonte OCDE, 2014

Gráfico 8. A. Taxas de emprego na Bélgica e em Portugal ; B. Gap relativamente ao nativos Belgas e Portugueses, 2013



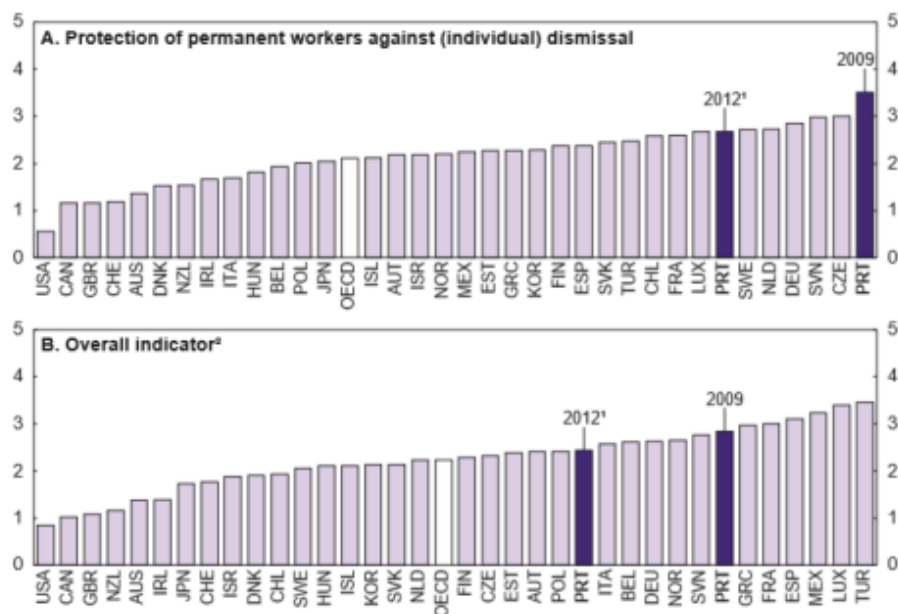
Adaptado: OCDE (2015) - Economic Surveys Belgium

Gráfico 9. Desemprego da população estrangeira, países OCDE, 2014



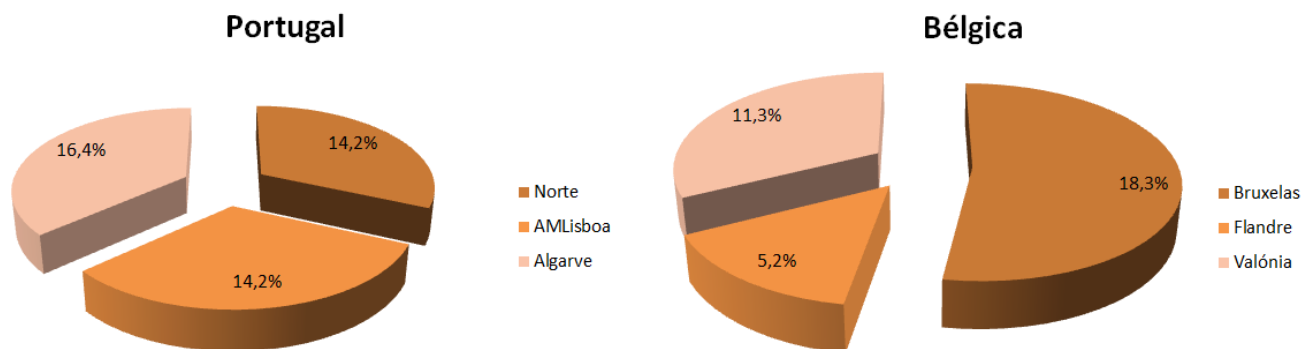
Adaptado: OCDE, 2014

Gráfico 10. Rigidez da legislação de protecção de emprego, escala 0 (menos rigoroso) para 6 (mais restrito), 2008



Adaptado: OCDE (2012) OECD Economic Surveys PORTUGAL

Gráfico 11. Taxa de desemprego, por regiões, Bélgica e Portugal, 2015



Fonte: <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/trimestriels>
INE, 2015

Anexos – Tabelas

Tabela I. Quadro síntese do estudo comparativo entre Portugal e Bélgica

Bélgica	Portugal
Governo Federal e três regiões politicamente independentes	Governo Constitucional
Política de integração assimilacionista (Flandres) e multiculturalista (Valónia e Bruxelas)	Política de integração multiculturalista
Políticas de imigração diferentes de região para região	Política de imigração geral
Imigração em massa iniciou-se nos anos 40, com vários acordos bilaterais	Imigração significativa iniciou-se nos anos 60, ainda no contexto colonial, tendo depois aumentado a partir dos anos 80
National Code	Constituição da Republica Portuguesa
7º país com melhores políticas de integração	2º país com melhores políticas de integração
Centre Egalité des Chances	ACIDI
Saldo migratório reduzido	Saldo migratório elevado
População Residente em 2014: 11 150 516	População nativa em 2014: 10 401 062
População estrangeira em 2014: 1 214 605	População estrangeira em 2014: 395 240
Nacionalidade estrangeira mais representativa: Marroquina	Nacionalidade estrangeira mais representativa: Brasileira
Taxa desemprego em 2015: 8,4%	Taxa desemprego em 2015: 13,2%
Desemprego imigrante em 2014: 17,6%	Desemprego imigrante em 2014: 16, 9%
Emprego nativo em 2014: 63,8%	Emprego nativo em 2014: 62,2%
Desemprego nativo em 2014: 6,9%	Desemprego nativo em 2014: 14, 2%
Trabalhadores imigrantes não qualificados	Trabalhadores imigrantes não qualificados
Agências públicas e privadas de apoio ao imigrante descentralizadas	Agências públicas e privadas de apoio ao imigrante centralizadas - CNAI

Fonte: Autor

Anexos - Quadros

Quadro 1. Resultados de inquéritos nas três regiões belgas, de acordo com as três fases de recrutamento

Stages	Flemish Region	Walloon Region	Brussels-Capital Region
Case-files opened	606	356	384
Invalid case-files	99	65	71
Unusable case-files	326	90	58
Usable valid case-files	181	201	255
First stage: initial contact	181	201	255
Equal treatment without follow-up	9	76	69
Equal treatment with follow-up	117	59	125
Only the majority applicant is invited	14	54	56
Only the minority applicant is invited	41	12	5
Net discrimination against the minority	27	42	51
Net discrimination against the minority in %	14.9%	21%	20%
Second stage: Interview of both applicants	117	59	125
Equal treatment without follow-up	58	15	16
Equal treatment with follow-up	9	28	62
Only the majority applicant is accepted	46	12	38
Only the minority applicant is accepted	4	4	9
Net discrimination against the minority	42	8	29
Cumulative net discrimination	69	50	80
Net discrimination against the minority in %	38.1%	25%	31.3%
Third stage: The job offer	9	28	62
No job offered			37*
Job offered to both applicants	3	24	10
Job offered to majority applicant only	4	4	11
Job offered to minority applicant only	2	0	4
Net discrimination against the minority	2	4	7
Cumulative net discrimination	71	54	87
Net discrimination against the minority in %	39.2%	27%	34.1%
Critical rate of discrimination	14.5%	13.8%	12.2%

Adaptado: Arriijn *et al* (1998: 106)

Quadro 2. Mapa conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas derivadas	Hipoteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
Existe igualdade de oportunidades para os imigrantes não europeus nos processos de recrutamento em Portugal e na Belgica?	P1: Existe uma politica de integração eficiente e eficaz nas organizações dos dois países?	H1: As politicas de integração são efficientes e eficazes nas organizações	Diversidade	Vantagens e desvantagens da Diversidade	Diversidade Positiva na força de trabalho
				Integração	Desvantagens da diversidade
					Integração de imigrantes na sociedade
					Acesso de imigrantes ao mercado de trabalho
	P2: Quais os imigrantes nao europeus que sao mais discriminados?	H2: Os imigrantes Africanos são os mais discriminados	Discriminação	Nível de Discriminação	Políticas de recursos humanos para promover a diversidade
					Número de imigrantes e cargos que ocupam nas organizações dos dois países
	P3: Como são geridos os processos de recrutamento face aos imigrantes na Belgica e em Portugal?	H3: Os processos de recrutamento sao geridos com bases nas competencias como igualdade de acesso as vagas e ao mercado de trabalho	Competências	Competências transversais e desejáveis	Nível de discriminação para com os imigrantes nas organizações dos dois países
					Diferença de competências entre cidadão europeus e não europeus
				Recrutamento e Selecção	Competências desejáveis para integrar uma equipa nas organizações dos países em estudo
					Métodos de Recrutamento e selecção utilizados

Fonte: Autor

Quadro 3. Quadro analítico do guião de entrevista

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Questões
Responsabilidade Social	Diversidade	Diversidade Positiva na força de trabalho	Considera positiva e favorável a diversidade na força de trabalho? Porque razão?
		Desvantagens da diversidade	Quais as desvantagens da diversidade na força de trabalho?
	Integração	Integração de imigrantes	Considera que os imigrantes estão integrados na organização? Se não, porque?
		Políticas de RH para promover a igualdade	Que políticas de recursos humanos, práticas e procedimentos são tomadas geralmente para que possa existir uma igualdade de oportunidades na força de trabalho?
Igualdade de oportunidades	Nível de Discriminação	Número de imigrantes e cargos que ocupam	Quantos imigrantes não-europeus aproximadamente incorporaram a organização que representa? por nacionalidade. Que cargos hierárquicos ocupam e que funções desempenham?
		Nível de discriminação para com os imigrantes nas organizações dos dois países	Considera o recrutamento e selecção como prática que pode permitir actos discriminatórios? Como podem ser combatidos?
Recursos Humanos	Competências transversais e desejáveis	Competências desejáveis para integrar uma equipa	Quais as competências fundamentais que um candidato ideal deve possuir para atingir os objetivos estratégicos da organização? Encontra essas competências tanto nos candidatos europeus como nos não europeus, ou ve alguma diferença entre eles?
	Recrutamento e Selecção	Divulgação das vagas	Como são divulgadas as vagas de trabalho na organização? No âmbito do recrutamento e selecção, considera que os candidatos não europeus, têm a mesma facilidade de acesso que os candidatos europeus às vagas de trabalho?

Fonte: Autor

Quadro 4. Descrição das empresas entrevistadas, na Bélgica e em Portugal

BÉLGICA	Empresa	Descrição
	Altran Bélgica	Altran é uma empresa multinacional líder em inovação e consultoria de engenharia de alta tecnologia. A empresa dá suporte as empresas nos mercados aeroespacial, automotivo, energia, e ferroviários, saúde e setores de telecomunicação, na criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. No que concerne a questões de diversidade, a Altran Bélgica, assinando a Carta de Diversidade, compromete-se a mostrar o seu compromisso em termos de não- discriminação, diversidade e promovendo a igualdade de oportunidades.
	Anglo Belgian Corporation NV	A Anglo Belgian Corporation produz motores de primeira classe para aplicações em todo o mundo no sector da energia (geradores) e do setor de transporte (navios e locomotivas). Mais de 100 anos de experiência em projeto e operação do motor, em um ambiente internacional, fornecer conhecimentos excepcional e competência
	Adecco Bélgica	A Adecco, oferece serviços nas grandes categorias de pessoal temporário, colocação permanente, transição de carreira e desenvolvimento de talentos e consultoria. No que refere à diversidade e igualdade de oportunidades: Envolvimento dos funcionários é uma das seis prioridades estratégicas para o Grupo Adecco. Os funcionários e os associados são a razão mais importante para sucesso da empresa. Operaram em mais de 60 países, validam que equipas diversas são capazes de chegar a uma mais ampla gama de soluções para problemas de negócios. A abordagem em relação à diversidade e igualdade de oportunidades e a cultura aberta da empresa ajuda o Grupo Adecco a atrair, motivar e reter funcionários e colaboradores talentosos
	Randstad Bélgica	Randstad é especializada em soluções na área de serviços de Trabalho e Recursos Humanos flexíveis. Os serviços vão desde regulares pessoal temporário e colocações permanentes de profissionais, pesquisar e seleção, e Soluções de RH. Para a Randstad Belgica, a diversidade, ou uma política de pessoal que tem uma abordagem positiva às diferenças, já se tornou uma norma estabelecida na empresa. Bem como sendo socialmente responsável, a implementação de uma política de diversidade também é bom para as empresas financeiramente.
	MRAX	MRAX é uma associação que luta contra o anti-semitismo, nascido há mais de 60 anos sobre as cinzas do genocídio nazista, por iniciativa de um punhado de judeus resistentes. A associação tem como objetivo lutar contra o racismo, o anti-semitismo e a xenofobia. Ele apela à unidade e ação todos aqueles que pretendem se opor a discriminação, ao ódio, ao preconceito com base em alegada raça, nacionalidade, língua, cultura, origem nacional ou étnica, cor, religião ou crença filosófica.
	ADYNE Bélgica	ADYNE é uma plataforma de organismos liderados e conduzidos por jovens africanos e com origens africanas que vivem na Europa. Com o principal objectivo de servir os interesses dos jovens em toda a Europa, ADYNE promove a participação ativa em vários campos de juventude e social através de oficinas e diálogos construtivos nas sociedades africanas e europeias.

	Centre pour égalité des chances et la lutte contre le racisme	O Centro tem uma variedade de tarefas, tais como, lidar com queixas, mas também combate a discriminação e promove a igualdade de oportunidades de uma forma mais estrutural. O Centro oferece conselhos, campanhas de sensibilização, realiza estudos, apoia projetos de organização, etc. A fim de conseguir alcançar as metas contata com vários intervenientes no campo e com as administrações competentes.
	Sindicato CSC	O departamento de migração do CSC tem por objetivo organizar, defender e envolver os trabalhadores imigrantes com ou sem papéis no movimento sindical e informa-los dos seus direitos e da legislação do trabalho na Bélgica a fim de lutar contra a exploração e o <i>dumping</i> social.
PORTUGAL	AXA Portugal	A AXA Portugal é uma empresa de seguros que integra o Grupo AXA em Portugal e que prezam a privacidade dos seus Clientes, Mediadores e dos terceiros que com elas interagem. Ao nível da responsabilidade social é integrada na cadeia de valor da empresa.
	Merck Sharp & Dohme	A empresa está presente em Portugal há 45 anos, tendo como missão investigar e desenvolver moléculas inovadoras que aportem valor à vida das pessoas. Em termos de responsabilidade social o seu compromisso diário é enfrentar os grandes desafios do mundo da saúde, através da descoberta de melhores formas de marcar a diferença em tudo que fazemos. Assumem a responsabilidade não só para com os seus clientes, parceiros e colaboradores, mas também para com o meio ambiente em que estão inseridos e as comunidades que servem em todo o mundo.
	Randstad Portugal	A empresa em Portugal apoia os seus clientes na constituição de equipas de recursos humanos equilibradas, ao mesmo tempo que facultam aos seus candidatos o acesso aos melhores empregos, com igualdade de oportunidades para todos. Para isso contam com os melhores profissionais e, como tal, apoiam o desenvolvimento dos seus colaboradores. E tudo isto com honestidade e integridade, visando promover a diversidade e a inclusão, e respeitando sempre os interesses de todos os envolvidos.
	ADYNE Portugal	Ver ADYNE Bélgica
	GAI – CNAI	O CNAI é um centro de apoio ao imigrante na sua integração em Portugal. O imigrante pode tratar de assuntos relacionados com o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF); A Segurança Social (SS); A Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT); A Conservatória dos Registos Centrais (CRC); O Ministério da Educação (ME); O Ministério da Saúde (MS). Prestando apoio Jurídico; Apoio ao Reagrupamento Familiar; Apoio Social; Apoio ao Emprego; Apoio à Habitação; Apoio ao Imigrante Consumidor
	SINTAP	Sindicato Dos Trabalhadores Da Administração Pública
	STAL	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional

Fonte: Autor

Quadro 5. Apresentação dos entrevistados (Portugal e Bélgica)

	Mês/ano	Nome do entrevistado	Função	Empresa
BÉLGICA	Maio/2015	Dr. Philippe Vranckx	Diretor de Recursos Humanos	Altran Bélgica
	Maio/2015	Dr. ^a An Verbruggen	Diretora de Recursos Humanos	Anglo Belgian Corporation NV
	Maio/2015	Dr. ^a Sofie Deforche	Responsável de Recrutamento Interno	Adecco Bélgica
	Maio/2015	Dr. ^a Britt Vervoort	Responsável de Agência (região de Flandres)	Randstad Bélgica
	Maio/2015	Dr. ^a Nicha M'buli	Jurista	Mouvement contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie
	Maio/2015	Dr. ^a Najette Kaaiss	Representante ONG Belga	African Diaspora Youth Network in Europe – Bélgica
	Maio/2015	Dr. Bart Mondelaers	Jurista Departamento Discriminação Laboral	Centre pour égalité des chances et la lutte contre le racisme
	Maio/2015	Dr. ^a Rachida Kaaiss	Responsável Departamento Diversidade	Sindicato CSC
	Maio/2015	Dr. ^a Alexandra Soares	Diretora de Recursos Humanos	AXA Portugal
PORTUGAL	Maio/2015	Dr. ^a Margarida Barreto	Diretora de Recursos Humanos	Merck Sharp & Dohme
	Maio/2015	Dr. ^a Catarina Horta	Diretora de Recursos Humanos	Randstad Portugal
	Maio/2015	Dr. Ludgero Gomes	Representante ONG Portugal	African Diaspora Youth Network in Europe Portugal
	Maio/2015	Dr. ^a Paula Ferreira	Responsável de Departamento	Centro Nacional de Apoio ao Imigrante
	Maio/2015	Dr. ^a Ana Sofia Gomes	Representante Sindical	Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública
	Maio/2015	Dr. José Palma	Representante Sindical	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional
	Maio/2015	Dr. José Palma	Representante Sindical	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional

Fonte: Autor